

演讲的本质

让思想更有影响力

[英] 马丁·纽曼（Martin Newman） 郑燕 著

演讲不是模仿别人，而是成就自我

抛弃演讲套路，学会掌控自如、打动别人的影响力艺术

重塑更好的自己

中信出版集团

演讲的本质：让思想更有影响力

[英]马丁·纽曼 郑燕 著

中信出版社

序言1　你为什么演讲？

写作本书的初衷不是为了告诉读者演讲的技巧，这样的书已经有很多了，这也不是我和郑燕想做的事。我们想从其他的角度重新探讨演讲的价值。

一提到演讲，很多人会觉得一定是站在舞台上，面对成百上千的观众。其实本书所指的演讲，不仅包括大型公开演讲，也包括平常的项目陈述、商务谈判，甚至是给员工开会或者和下属谈话。在日常工作中，我们常常遇到需要说话的场合，只是很多人常常会忽略两个非常重要的问题——“我为什么要做这件事？我说话的目的是什么？”

如果读完这本书后，你在以后的每一次演讲之前都问自己：“我为什么要演讲？”我和郑燕会觉得非常欣慰，因为我们写这本书的目的实现了一半。

在为客户培训之前，我和郑燕都一定先问客户：“你为什么要演讲？”很多客户听到这个问题后总是两眼茫然地望着我们，觉得这个提问很奇怪，不知道从何说起。在我们解释了原因之后，他们才明白用意。

你为什么要演讲？

“因为这在我的行程表上，作为企业的CEO（首席执行官）我每年都会做很多演讲。”

这个回答很不理想。

“因为我需要给消费者介绍我们的新产品。”

这个回答也很不理想。

“因为我被邀请去了这个论坛，不好拒绝。”

这个回答更糟糕。

那究竟什么才是正确答案？我和郑燕的全部努力也只是为了让读者明白一个道理：你付出辛劳准备演讲，花费了巨大的人力物力，而这一切只是为了建立信任。

信任？演讲和信任有什么关系？

换个角度思考，如果演讲只是你传达信息的平台，为什么你不用其他更便捷、更实惠的

方式呢？比如邮件、微信、短信。观众愿意花时间和金钱坐在你的面前，这是一个难得的好机会，一个可以与客户建立信任的好机会。

几个月之前，我给一家电讯公司的CEO约翰做培训。他当时正要发布一项新的技术，他的团队策划了一场大型的国际型会议，世界各地的企业领袖都将参会。五星级酒店早被预订好，宴会的餐点和酒水精致昂贵；舞台设备齐全，视频也早已经录制好，一切看上去都完美无缺。我问约翰的助理这场会议的成本是多少，对方告诉我花了几十万美元。

我沉默。

我的工作是帮助约翰准备他在会议上的演讲，我问了他那个老问题：“我们为什么要邀请那么多人来参加会议？”他听后非常吃惊地回答：“这还用问吗？当然是想让大家了解我的新产品啊，我想尽可能详尽地介绍我的新产品和新技术。”

我还是没有任何回应。

我拿到了团队为他准备的演讲稿，内容的确事无巨细，通篇读完需要40分钟。我对约翰说：“我已经知道你要说什么内容了，不如你先试着把稿子读一遍吧。”

约翰开始通读演讲稿，一开始他精神饱满，充满了自信，能量爆棚。不过我已经料到，他的状态马上就会出现变化。果然，几分钟后他的脸上有了倦意。我看见他的眼中缺少了一些神采，语调也变得平淡。他不像一开始那样富有激情，身体似乎在颤抖。

大概演讲到15分钟，约翰停了下来，喝了一大杯水，一脸绝望地看着我。“我知道我们还没进行到一半，但我可以休息一下吗？我感觉不是很好。”约翰问我。

“当然，好好休息。我会一直在这里。”我安慰道。

他入神地盯着双脚，看上去像在思考。他走下了舞台，注视着我说：“我现在感觉不太对，你是教练，可以告诉我哪里出问题了吗？”

在他念稿的时候我已经给他录了像，于是我对他说：“想要知道问题所在，不如你自己先看看录像吧。”

我们开始一起回顾他的整个演讲过程，其间我一句话也没说，因为他会发现自己的问题。

“天哪！这太无聊了，我看起来无聊，听起来无聊，说的内容也很无聊。我自己都觉得这么无聊，听众肯定会睡着的。”

“但是你说过想让大家听技术，你现在的稿子挺好的。”我故意刺激他。

他看起来有些沮丧，却无言以对。他再次问我：“你是教练，你得告诉我，哪里出问题了？”“你确定想要听真话？”我如此问道，因为不是所有的人都真的想听到实话。

“当然了，快直说，我不怕打击。”约翰非常直接。

我看着他的眼睛问：“你确定要详细地说技术细节？”

“对，因为如果大家不能明白，我们的产品很难推广。”

“但你自己很清楚这样做很无聊，不是吗？”

“是的。所以你得告诉我，我应该怎么做？”

“取消这次大会。”

他脸色大变，觉得我说的简直是天方夜谭。

“你真的确定要花几十万美元办一场让大家觉得很无聊的会吗？”

他摇脑袋。

“你不如取消会议，然后给所有人发邮件，把你所有的资料、数据等细节都附上。然后再附上一个文档，讲明你的用意，确保每一个人都了解你的产品。”我对他说，“而且这还能为你省几十万美元呢！”

很长时间的一段沉默之后，我接着问：“问题解决了，不是吗？”

“嗯……我想，”他吞吞吐吐地说。我能看出他很纠结，我也能看出他正在酝酿一个新的想法。

“是的。发邮件是更好的方式，但是……”

“但是什么？”

“我需要亲眼看到我的朋友们。”

他说这句话的时候没有任何停顿，语气中带着一丝绝望，但依然充满能量。

“我需要让他们了解这个产品，我也需要参会者能了解彼此，我还希望他们更了解

我。”他说，“我需要和他们面对面地交流，因为他们能给我力量、信心和支持，而我需要他们信任我。”

他说这些话的时候很激动。

“这是我能做到的全部事情，”他总结道，看上去比刚才冷静了很多，“我们在同一个会场，呼吸着一样的空气，共度一样的时刻。”

我问：“所以你现在还认为开会唯一的目的是推广产品？”我们面面相觑。

“嘿，老兄，”他笑语，“这真是历史性的一刻。”

他拿起演讲稿，全部撕掉。

“好了，教练。”他微笑着说，“我们不如从头开始吧。”

几个小时以后，我们写好了一份新的讲稿。我们写了他自己的故事，用他自己觉得最自然的方式去演绎。

整篇演讲稿没有提及任何与技术相关的内容，但充满了约翰对团队的感情，对事业的执着，真实又温暖。当约翰再次走上讲台时，他已经彻头彻尾地改变了，此刻他正在燃烧。

他微笑着，充满能量，看上去兴奋、自信。

很幸运，我遇到了一个和我想法相同的人。

人生的际遇常常很奇妙，一些不起眼的细节往往会决定我们的思考，影响我们的决定。

一次机缘巧合促使我写下了这本书。

两年前，我在东京组织研讨会的时候遇到了郑燕，会后她向我发出了邀请，请我去北京谈合作。但是，我对她并无印象，因为在我眼中亚洲人长得都很像，而她的面孔不过是众多亚洲面孔中的一张。

西方人看中国人，会觉得他们的长相差不多，中国人看西方人也是一样。比如，“那个老外对我说……”或者“那个中国人今天……”，我们总是习惯于用群体指代某一个外国人。之所以会这样，是因为我们来自不同的国家，有着完全不同的文化背景，这导致我们对他人的认知产生了一定的障碍。比如，我们对别人的口音、说话方式、着装、长相很不敏感，在我们眼中，他们不是有血有肉的个体，只是一个大群体中的一员。

郑燕和我在东京认识的一些商务人士关系很好，我决定去北京看看，即使我并不是很清楚她究竟要跟我谈什么合作。大卫·帕拉丁·弗罗斯特（David Paradine Frost）是英国著名的主持人、记者，他几乎采访了从里根到奥巴马所有的美国总统，他曾告诉我：“我人生最遗憾的事就是当机会敲门时，我却错过了。”

我当时认为郑燕为我开启了一扇门，一扇进入中国市场的门，我决定走进去看看。

这件事对我来说很突然，但郑燕早已筹备好了一切。她再一次邀请我去北京，虽然我答应了，但我还是不知道她是谁，只知道她是一个来自中国的女CEO。但是那次的北京之行改变了我对她的认知。在北京，她介绍了一些新朋友给我认识。那天我们共进了晚餐，不只是谈生意，席间我们还聊了很多别的话题，比如文化、家庭、孩子、假期、红酒、美食等。我还见到了她可爱的女儿，领略了她的“夏威夷舞”，才知道她是个跳舞高手，当天她还教了我一些舞步，可惜向来不会跳舞的我学了很久也无果。

一顿晚餐下来，我发现我更了解她了，这让我感到意外又惊喜。

那次聚会后，郑燕在我心中的形象逐渐丰满，她不仅是一个中国女CEO，而且是一个有血有肉、个性鲜明的个体。

北京之行后，我对郑燕才算真正意义上产生了信任，发自内心地觉得她是值得合作的伙伴。

后来我才发现，我和郑燕的合作好像是注定的。郑燕早在几年前就萌生了做商业领袖演讲培训的想法，以帮助更多的中国企业家走向国际舞台。和我的想法一致，她也认为演讲的目的是建立联结，这种联结关乎人的感受、情绪，并且可以帮助人们建立彼此间的信任。我有了一种遇到知音的感觉。

建立信任的联结，这是我们合作的目的，也是贯穿本书的核心，更是你阅读本书的理由。

马丁·纽曼（Martin Newman）

序言2 这本书为什么适合你？

8年前，在中国东北的某个城市，冬季的早晨寒气逼人，即便我裹了厚厚的羽绒服，仍能感受到强烈的寒意。我们为一个日本跨国零售巨头开发布会，他们在中国开了第一家海外分店。

那时创始人已经70岁，当天他需要发表演讲，面对着70余家当地媒体及众多中央媒体，以及众多听众。虽已至古稀之年，这位创始人看上去依然精神焕发，神采奕奕。他从最初的技术员工，一路拼搏到成为企业一把手，一手缔造了自己的"帝国"。在他的公司里，没有人敢反对他，因为他总是拥有令人信服的判断力。别人需要花好几个星期研究的问题，他往往几分钟就能思考出结果，而且总能做出准确的预测、高瞻远瞩的决定。正因为他无人能及的能力，在他的"帝国"里几乎没有人敢跟他唱反调，也很少有人敢给他提出建议。

当天在场的所有人都穿得特别厚，但出于礼貌，这位创始人依旧坚持穿着西服上台演讲。他的演讲稿是由我撰写的，中文和日文都经过精心设计、反复修改，用词尤为考究。我反复琢磨他的用语习惯，同时为了照顾老人视力不好，我特意用16号字打印在A3纸上，并且标明了需要停顿以留出翻译时间的地方，这篇演讲稿算得上是我付出很多心血的得意之作。但工作人员告诉我，这位创始人没有时间排练，为此我心里有些忐忑，不知道这位著名企业家会怎么发挥，心里怦怦直跳。

站在离演讲台不远的地方，我看见他拿着讲稿的双手一直在抖。他用颤抖的声音一字一句地读着稿子。刹那间我竟觉得这位呼风唤雨的传奇人物有些可怜。看看周围，好像也没有人注意到他发抖的身体。我有些看不过去了，他作为一个世界级的优秀商业领袖，应该在中国媒体面前展现出一个更好的形象。于是在正式开始之前，我到了他的休息室，请他的工作人员给我机会为他介绍中国媒体的概况。因为当时我并不确定他是否会接受我的建议，以为他早已习惯了"帝国"的规矩。即便我想要为他提出建议，他身边的员工也不会采纳。所以我选择以介绍媒体为由，实际上是想给他一些建议，帮助他更好地表现。

简单介绍完媒体之后，我告诉他因为现场有翻译，观众都是通过翻译获取信息，所以即便他说错了也没有关系。他只需专注于展现最好的自己，让观众感受到他原本就具备的气势和魅力，给他们留下更好的印象；每个停顿处抬头看看摄影机镜头，因为一直低头念稿上电视会不好看。最后我鼓起勇气告诉他："你可以入乡随俗，东北天气很冷，省领导也会穿着大衣上台，一个人穿着西服也不太合适，拍合照也不好看。"

他听了我的话，原本紧绷的情绪好像放松了很多。休息了30分钟后，正式演讲时他的表

现明显好多了。后来在他接受媒体专访的时候，我也一直坐在他能平视到我的地方，通过眼神给他鼓励，让他感到安心和放松，同时避免他总是回头看翻译。这是他第一次在中国接受媒体采访，原本自信坦然的他有些不知所措，我当天对他的建议让他回归镇定和从容。

那次经历之后，在他遇到有关中国市场的问题时，不论是广告的创意、公司的名称还是一些在中国的危机应对，他都会托人问我的意见。

从那以后，我为服务的客户增加了发布会或媒体采访前的“陪练”服务。越是优秀的领导，内心越渴望成长。8年来，我陪练了数十位领导，同时也在不断地学习日本电通公关近55年的经验及国外演讲技术，并不断实践、完善了针对中国企业家的商务演讲培训和新闻发言人培训。4年前，曾经并肩合作的战友，原电通蓝标 [1] 总经理俞开龙称我是“四陪”。现在想起来，他一直默默支持着我去做似乎费力不讨好的“陪练”工作。尽管这不是我们的主营业务，但企业领导人代表了企业的形象，是企业传播的重要角色，而领导人演讲是企业进行品牌传播的重要方式，因此，领导人“陪练”可以让发布会更好地达到传播目的。有了他的理解和支持，以及过去6年原电通蓝标全员的努力，才成就了今天的电通公关。

很幸运，我遇到了很靠谱、有公关理想、愿意干实事的伙伴们，感谢。

很多年前我留学东瀛，在美国咨询公司做了四年战略顾问后转入电通集团，从事沟通工作。从品牌管理、公关策略规划，到公关的落地执行，16年来我接触过不下100家企业。在东北发布会的经历让我意识到领导人演讲培训的必要性。即便是无比优秀的企业领袖，他们在公开演讲方面也未必能做到完美，越是优秀的领导内心越渴求成长，他们需要专业人士为他们提出建议。在中国，大多数企业领袖不太重视公开演讲，甚至轻视演讲，认为演讲和商业没有什么关系，可是一旦走出国门就不知所措，这样的认知也导致了中国企业家的国际信任度较低。前段时间我看到一个《中国企业家生存报告》，其中明确指出当前严重影响中国企业总裁生活品质和事业提升的关键问题之一就是演讲力的缺失。中国企业家不会在公众场合演讲，导致企业发展遭遇瓶颈和个人形象受损。报告指出，80%的企业老总不会演讲、不敢演讲，或是演讲时缺乏感染力和说服力，这成为制约企业发展和企业管理者人生品质提升的重要障碍。几年前我就开始寻找国内外一流的合作伙伴，以求帮助中国企业家们更好地在国际舞台上展现自己。看了这个报告后，一方面我更加肯定了做这件事的价值，另一方面我也感觉到这项工作的紧迫性和使命感。

5年前，有一位企业高管告诉我他想像史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）那样做演讲，我告诉他你没有必要成为乔布斯，我也不能帮助你成为乔布斯，我能做的只是让你做自己，做更好的自己。

三年前，我偶然看到东京本部的通知，在日本被誉为“演讲之神”、帮助东京成功申办

2020年奥运会的马丁·纽曼先生要在东京本部做一个有关“演讲与个人影响力”的讲座，我立刻订了机票飞去东京。直觉告诉我，马丁是值得我长期合作的伙伴，我正在为公司寻找一批国内外顶尖的专业人士做顾问。在演讲培训这项工作上，我希望有更专业的人和我一起，更好地帮助客户。马丁很适合帮助中国企业家提高在国际舞台上的表现力，因为他曾经给包括英国首相卡梅伦、俄罗斯总统普京在内的众多世界政商人士做过培训，有25年丰富的国际领袖培训经验。

在培训结束后，我和马丁交换了名片，当即我就表达了合作意向。他应该是出于礼貌，表示了他的兴趣。后来，我也通过邮件给他再次发出了合作的邀请，他依然只是礼貌地回复了我。

三个月后，我正好到东京出差，听说他也在东京，于是找到了他的联系方式。不巧的是当时他已经去了北海道度假，于是我通过Skype（网络电话）和他聊了5分钟，目的很明确——邀请他度完假后来北京谈合作项目。可能是因为我的邀请太突然，马丁一定感到很疑惑，不知道我葫芦里到底卖的什么药。于是他事后发了一个邮件给我，并且抄送了集团内部高层，以此确认我是真的想和他合作，并且能负担他来北京的差旅费用。

他确认了我的诚意，在完成了东京的工作后终于飞来了北京。我只有一天的时间，必须把握好这来之不易的机会。从早到晚，日程安排得非常满，我陪他见了几位重要的潜在客户，陪着他完成了两场培训。晚上11点多，我们结束了晚餐会。在我送他回酒店分别的时候，他竟然留住我说：“我们能否多聊一会儿？我想跟你在中国合作。”

虽然内心无比期盼，但我真的没预料到这位低调的全球顶级教练会主动提出合作。在酒店咖啡厅聊了一个多小时，我无比欣喜地发现，马丁的理念竟然和我惊人的一致。我们都有过从写演讲稿到做培训的经历，都拒绝帮助客户成为乔布斯。在我们看来，培训师要帮助客户呈现更理想的自己，而不是模仿他人，也不是做千篇一律的所谓的演讲高手。演讲的最终目的是给对方留下好的印象，建立信任。公关公司不能只充当执行的手脚，帮助领导更好表达、建立和对方的信任，也是我们共同的目标。

在遇到马丁之前，我也物色和接触过其他国内外演讲培训类的专业导师，最终选择和马丁合作，是因为他的国际经历契合我做这件事的初衷——帮助更多的中国领袖走向国际舞台，更好地展示自我，给国际友人留下更好的印象[shu籍 分.享 V信jnztxy]。

虽然在2014年9月17日那天的深度沟通中，我们就讨论了合作出书这件事，但历时近一年半，直到2016年1月18日，我们才正式签约。在马丁有限的来华时间里，不管是企业家培训，还是沙龙，我们的合作都很成功。不知道我们是不是最好的，但有一点我们坚信：演讲是一项很重要的技能，不仅仅是企业家，职场中的很多人都需要。无论是哪种类型的演讲，

内容和呈现技巧都是决定演讲能否成功的关键，在你对内容把握不准，或者没有足够时间练习时，能得到专业的"陪练"是非常有效的。而随着越来越多的中国企业走向世界，会有越来越多的商界领袖需要提升演讲能力，我们也会不断提升自我，来帮助客户成长。



在2016年1月18日电通公关更名活动上，郑燕向马丁赠授顾问证书

这本书里有非常丰富的演讲培训案例，案例的主角既有非常善辩的政治家、不善言辞的运动员，也有各行各业的成功人士。我们在本书分享的内容适用范围广，希望给任何行业、任何身份的演讲者都能提供很好的借鉴。

这本书从构想到出版，经历了三年之久。因为我和马丁都很忙，但我们尽可能地在工作之余进行反复沟通和实践。我很欣慰地看到这三年间市场上出现了越来越多的演讲类书籍，电视上也出现了演讲类的节目，这证明了我8年来所坚信的没有错。但是如何更好地了解自己？如何建立自信？如何展现最佳状态？纸上谈兵远远不够，了解方法后，还需要身体力行，刻意练习。希望这本书能让读者对演讲的价值有更深刻的认识，并且能立即行动起来，在不断的练习中塑造更好的自己，并做到收放自如。

郑燕

---

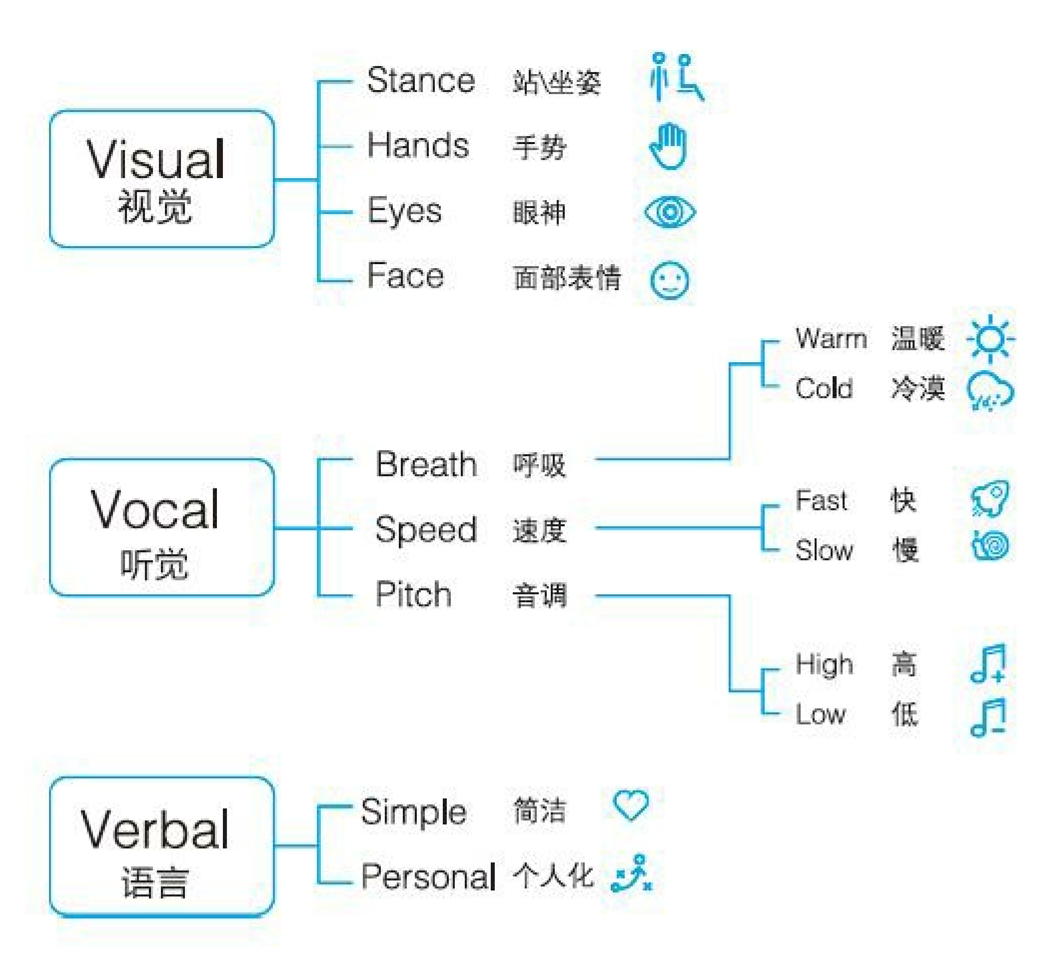
[1] 电通蓝标：全称"电通蓝标公共关系顾问（北京）有限公司"，于2016年1月正式更名为"电通公共关系顾问（北京）有限公司，简称'电通公关'"。

第一章 演讲是领导者的必备能力

“演讲不过是花拳绣腿的功夫，有时间不如去干正事。”如果你曾经有过这样的念头，哪怕只是一闪念，那不妨听我给你讲几个故事。

“3V”是什么

我年轻的时候其实是一个作家，我总是通过文字来传达情绪。我写过诗，写过剧本，但仅凭这些来谋生是很困难的，所以我开始给商人、政客写演讲稿。写了一段时间后我发现，有时候我自认为写了一篇特别精彩的演讲稿，但呈现出来的效果却差强人意，远不及我的期望。可是有时候我写的演讲稿明明不怎么样，最终呈现出的效果却超出预期。正是因为时常出现这样的情况，我意识到一个道理——演讲的内容和最终的演讲效果并不一致，演讲的呈现方式比内容更重要。顿悟之后，我转身投入演讲技巧的研究中，而不再只是琢磨字句。



梅拉宾法则细解

加州大学洛杉矶分校的阿尔伯特·梅拉宾（Albert Mehrabian）博士于1971年提出的梅拉宾法则帮了我不少，他在《非语言沟通》（*Nonverbal Communication*）这本书上发表了一组有意思的数据：一个人对他人的印象，约有7%取决于谈话的语言和内容，音量、音质、语速、节奏等声音要素占38%，眼神、表情、动作等形象因素所占的比例则高达55%。也就是说，哪怕你听不见对方说话的声音，也能理解对方想要表达的至少一半以上的内容，在视觉（visual）、听觉（vocal）、语言（verbal）的综合作用下，最终形成了别人对你的印象。这

个3V理论贯穿了整本书，后面的章节中会详解如何调整形象、声音（听觉）、内容（语言的组织和呈现方式），从而给对方留下理想的印象。

你想给人留下怎样的印象？

前面说到我和郑燕合作的目的——通过为客户进行演讲培训，帮助客户与他人建立信任。而建立信任的关键取决于我们给对方留下了怎样的印象。本书的大部分内容都将探讨一个问题：如何通过对“3V”的调整，改善自己留给他人的印象。

我们不希望这是一本类似于成功学的演讲书籍，也不希望是一本纯粹谈演讲技巧的书，而是希望从情绪和感受的角度入手，帮助读者更好地把控自己留给他人的印象。之所以要从情绪和感受入手，是因为只有懂得对方的情绪和感受，才能更好地调整自己的行为。

3V理论是怎么影响别人对我们的印象的？换个方式说，别人对你的印象也就是别人对你的感觉，这种感觉取决于你想传达的情绪。你是想给别人友好、亲和的感觉，还是严肃、谨慎的感觉？又或者开放、宽容的感觉？在调整自己的言行之前，首先明确你想要传达的情绪。

形象、体态能传递情绪，影响他人对你的印象。比如，在比较正式的商务场合，我们为了给人留下诚实、友好的印象，至少会做到面带微笑。因为你展现了友好，对方也会还你一个微笑，以示友好。你的笑容所传达的情绪是“友好、和善”，让对方知道你是安全的，无攻击性的；如果你想给对方留下一个比较善于倾听的印象，你需要双手向上摊开，表现出“我已经准备好听你说话了”的意思；当你给上司送文件时，上司头也不抬地回你一句“东西放在那儿就行”，这时候你一定觉得不舒服，认为不被尊重。由此可知，肢体语言和眼神会影响他人的感受，也会影响你留给他人的印象。

声音也会传递情绪，影响他人对你的印象。比如，你作为领导者，说话的时候总是出现“嗯”“啊”这样的停顿词，就会让人觉得你缺乏自信；如果你始终用一个语调说话，会给人留下刻板、冷漠的印象；如果音调太高，会给人留下幼稚、不稳重的形象。

内容也能传达情绪，影响他人对你的印象。比如，你说得太多，但讲不到重点，在商务场合上并不合适，会让人觉得你工作没有效率；如果你满口官话套话，会让人觉得你刻板、不真诚。

领导应该给人留下怎样的印象？

企业领导是这本书的目标受众。作为领导，你需要明确想给下属留下什么样的印象。如果你和团队走在一起，当你回头望向身后时会出现两种情况。第一种情况是大家都紧跟你的步伐，和你靠得很近，这说明你很有领导能力；第二种情况是大家没有跟上，离你很远，这有可能是因为你走得太快，也有可能是因为你走了不同的道路。作为领导，你应该选择适中的行走速度，如果一个人走得太快、太远，就会变得像一个预言家。

什么样的领导总是能让别人紧跟着他呢？沉稳从容、自信有力量。领导扮演着领头羊的角色，所以必须展现出自信，需要体现出沉着、沉稳。如果说每次都给人惊慌失措、不自信的感觉，不仅不能给出明确的指示，还会让人觉得不安心，也会失去人们的信赖。这本书一开始就强调了3V理论的作用，也就是通过形象、声音、内容三个方面来塑造我们给对方的印象。这一节我们着重探讨作为领导应该如何从“3V”入手来塑造自信的形象。

视觉：不做无意义的动作

坐姿、站姿、手势、肢体语言必须给人沉稳、有力量的感觉。尤其是站着的时候，一定要想象自己是一棵大树，屹立不倒；坐的时候也要端正，腰靠在椅子上，让核心肌群保持能量。如果能注意这些细节，就能慢慢建立起自信；你还应该像舞者一样，时刻留意自己手、脚的动作；眼神、面部表情也很重要，如果你的眼神游离，会给对方很缺乏自信的印象；保持与人进行视觉接触，控制好眼神，面带微笑，因为下属会时刻关注你举手投足间的每一个细节。即便是你随意做了一个动作，也会让团队成员留意，而且有时候会留下错误的信号，让对方误会。作为领导，你的每一个肢体语言都应该有价值，不应该做无意义的动作，更要避免错误的动作，传达有误的信号。

声音：拒绝没能量的声音

领导者的声音需要浑厚、有力、充满能量。在这一点上，很多人会误解：为了体现威严，一定要高八度，或者扯着嗓子训斥别人。但是这样会给对方留下刻薄、不沉稳的印象。但如果用一种比较低缓、平和的声音，慢慢说话，就能给人一种自信的感觉。说话的时候气息要足，并且声带一定要放松。在做重要的发言之前，一定要先深呼吸；千万不要出现过多有声停顿词，比如“嗯”“哦”等，这样会给人很不自信的感觉。但你可以在说重要信息之前，稍微停顿一下，这样会给人一种经过了深思熟虑的感觉。

在东京奥林匹克运动会申请最终的陈述环节中，我们要向奥林匹克委员会证明东京的办

会能力。那次陈述是由日本申奥委员会首席执行官，也是美津浓的会长水野正仁担纲。他平日里呈现出的多是温和而且友好的形象，但在这次申奥活动中，作为非常重要的角色，他需要给人一种非常有自信，且很有威严的感觉。所以，我们在培训的过程中，不仅需要体现出他的友好，更要体现出他自信和威严的一面。

作为最终陈述人，如果无法控制好自己的情绪，显得特别兴奋或者夸张，那么委员会便会质疑其团队的能力。所以此时即便是表现友好，也不能在兴奋、激动的状态下表现，而是要在自我控制的基础上，适度展现友好、亲切的形象。于是我通过调整他的肢体语言、声音，帮助他塑造出相应的感觉。在正式的发言中，水野正仁也成功地展现出了这一点。

以上只是简单地介绍了3V理论的原理，目的是让读者明白“3V”将如何影响我们留给他人的印象。3V理论是本书内容的主线，所有的内容都将围绕这条线展开。

案例：内容为王，呈现需要量体裁衣

作者：郑燕

3V理论在西方国家很有名，但不等同于对所有人都适用，而且这个理论本身也是很多年前外国学者的成果，对于今天的中国演讲者来讲也许不是金科玉律。演讲是个性化的艺术，不能一概而论。

在3V理论中，虽然内容的影响力只占7%，但对于中国人来说，这个比例会更高。对于大部分中国演讲者而言，好的内容是前提条件。如果没有令人信服的内容，演讲者就很难做好形象和声音的展示。再者，汉字本属于象形文字，所以内容本身也兼具形象属性。

我在为客户做培训的时候，常常会先了解对方的现状，一般会通过录影、3V诊断表、他人评价的方式来判断。然后，我会和客户商定他想达到的状态，然后从内容方面进行策划，接着再制订具体的呈现方式。

虽然我有大致的流程，但每位客户都有自己的特点，对他们的辅导必须量体裁衣。我结合了梅拉宾理论和马丁的基础教学方法，以及中日商务领袖的培训经验，创立了适合中国企业家的训练课程——MYimpact。

故事一：激发企业家情怀需要讲好故事

前段时间，我们给国内某知名公司做了一场公众演讲式的发布会。会前，我给一位企业高层做了发布会前的演讲培训。这位高层本是一个富有激情、善于言谈的人，但走上舞台后却有点儿不知道该如何讲故事。

他可以即兴讲2~3小时，可是讲的内容比较庞杂，没有故事性，也不够简洁，很难让观

众记住。这位高层也说自己适合讲理论，不擅长讲故事。

于是我围绕“如何讲故事”这个命题来帮助他梳理内容、发掘故事。他的演讲会着重突出企业理念和愿景，用当下比较热门的说法来解释就是他负责讲述“情怀”。

情怀这件事被提得太多，讲得也太多。如果讲不好，就会陷入俗套，难以收场；如果只有形而上的大道理，就会显得虚妄。所以，讲好具有情怀的故事并非容易的事。讲好情怀的前提是经过充分论证，并且站在观众和消费者的立场上。

设计内容要从目的和沟通对象入手，我问对方：“你觉得谁会听你的演讲呢？”对方说他想讲给经销商和媒体等听。最终目的是让消费者了解并购买产品，所以需要通过媒体及经销商，把对方感兴趣的内容传播出去。

他的演讲中有两个很精辟的观点，但在讲述的时候他并没有做出细致的阐述。但很显然，抽象的观念一定要用翔实而生动的故事来佐证。

演讲者自称不擅长讲故事，只擅长讲理论。于是我们花了3个小时来挖掘和梳理故事，围绕核心观点挖掘细节。我扮演起记者的角色，我不断向他发问“为什么？”“怎么体现的？”，试图挖掘出潜藏在观点背后的事实和细节。

就这样一步步地深入挖掘，当脑海里浮现了具体的画面后，故事也就成形了。

内容方面搞定后，我向他提出了声音、眼神、着装、道具等方面的演讲技巧的建议，还陪他到现场彩排。演讲前一晚，我给他传了一首放松的音乐，帮助他调整好状态，结果老板的表现超出预期，发布会和线上传播都非常成功。

故事二：站在用户立场用故事说话

在发布会上，另一位演讲嘉宾专门负责讲述产品的性能。演讲者是一位温厚的知识分子，也是精通技术的骨干人物。

因为不常演讲，所以这位演讲者比较缺乏这方面的经验，各方面的细节都需要我们为他重新调整，包括站姿、手势、表情、声音等，我们反复纠正和练习。

不过，最费功夫的部分是对内容部分的修改与调整。培训时我让他先模拟演讲了一次，讲完之后在场的工作人员都表示不太记得他说了什么。因为他的内容中包含了大量的专业信息，很实在，但是听起来有些艰涩。

为了不让台下的观众有同样的感受，我们决定重新规划内容。原有的内容缺乏吸引力，是因为只有“企业想说的”，而没有“消费者想听的”。

因为是新品发布会，所以他的演讲着重介绍产品的性能，但笔墨并未涉及产品将如何改变消费者的生活。无疑，和观众缺乏关联性的内容必定不能引起关注，我们的当务之急是在演讲内容中增加并突出这一部分。为了能够迅速抓住观众，一开篇我们便谈了消费者对于产品的三种需求，由此角度切入，结合消费者在使用产品时的具体场景去介绍，也加入了研发过程中的小故事，让内容更为生动、有吸引力。

策略，是内容的命脉。对于演讲而言，策略不单是指3V理论中的各项比重，而是明确演讲的目的，然后围绕此目的来设计内容的结构、细节，要做到每一句话都不是浪费，字里行间都充满无穷的吸引力。

前者讲故事的方式比较偏感性，后者讲的内容更有理性色彩，逻辑严密，而且涵盖很多专业信息。针对完全不同的演讲内容，呈现方式也有所区别。

如果演讲的内容比较偏感性、内容理解起来比较抽象，那么演讲者需要用一些实际的案例来论证；如果演讲内容相对生硬，那么就要想办法让观众听得轻松，容易理解。但无论怎样，把故事讲得生动而不失真实，有趣而又有说服力才是最重要的。

尽管每位演讲者的情况不同，但在培训的时候，我都会先录下对方演讲的影像，问对方他的演讲目的是什么，根据目的梳理内容，最后再确定呈现的方式和细节。世界上没有完全相同的两片叶子，世界上也没有完全相同的两个演讲者，演讲是一场个性化的呈现，需要因人而异的策划，才能有富有个人魅力的展现。

用“3V”塑造更好的自己

演讲结束后，你的助理、下属都说你很棒！可是观众也是这么想的吗？

第一印象的形成

也许每一次你演讲结束后，助理或者下属都会跟你说：“老板，你今天帅呆了，你的表现太棒了！”

也许他们不是在拍马屁，但也不要轻易相信他们的话，因为他们对你的印象绝对不代表观众对你的印象。初次见面的观众对你的印象往往很客观，并且他们对你的印象很大程度上会受到第一印象的影响。

形成第一印象需要多长时间？30秒？30分钟？或者1小时？实际上不到一眨眼的工夫，第一印象就形成了！也就是说，当你登上演讲台的一刹那，观众便对你有了基本的印象。

在日本的百货店和新干线车辆上有很多电子广告牌，每条广告的文案都在8个字以内，含英文字母的会稍多些。但不论文案长短，都必须保证人能在两秒内看完。为什么呢？一个技术人员告诉我，这是人类的平均视觉探索能力。1962年的一项研究结果表明，如果只是获取有关脸部的视觉信息，人只需要花二十万分之一秒。二十万分之一秒！你能想象出来这是多长的时间吗？没错，科学证明我们获取信息的速度甚至用不了一眨眼的工夫。

英国作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm T.Gladwell）的著作《决断两秒间》（*Blink: The Power of Thinking without Thinking*）中有这样一个观点：人们在最初两秒的直觉很重要，这往往决定了对他人的第一印象。

也许你会说第一印象并不准确，是的，第一印象和我们真实的性格也许会相差很大，所以我们会在与人相处的过程中逐渐调整判断。但是在时间有限的情况下，第一印象对我们的判断会产生很大的影响。比如，你去参加速配相亲会，第一印象往往会决定你和对方能否继续交往下去。

我有过切身的感受，在我第一眼看见某人的时候，我会先入为主地对这个人做判断，比如他是一个很认真、幽默、亢奋或者无趣的人，第一印象会直接影响到我和他之后的交往。改变第一印象是非常困难的，所以我们有必要控制自己的第一印象。

也许你会觉得控制他人的想法很不现实，我们不妨先了解构成别人对我们印象的因素是什么。简单地说，第一印象就是你所创造的情绪，你可以将其理解成他人对你的“感觉”，这种“感觉”决定了你给他人留下的第一印象。因此，在我们与他人交往的时候，只要能控制好这个“感觉”，就能掌握自己呈现给他人的第一印象。

什么是好的第一印象？

我想强调一下，所谓好的第一印象并不意味着所有人都会欣赏，但好的第一印象一定是你自己认可的理想状态。

那么别人对我们的第一印象和我们的理想状态不一致怎么办？我们该如何确认两者的差距？直接去问别人对我们的第一印象似乎不太现实，我们也不能发一个调查问卷。

以前，我在日本参加过一个电视节目，节目中有人问：“怎样才能知道别人对自己的第一印象？”现场参与录节目的人说：“照镜子、看照片或者看自己的影像。”

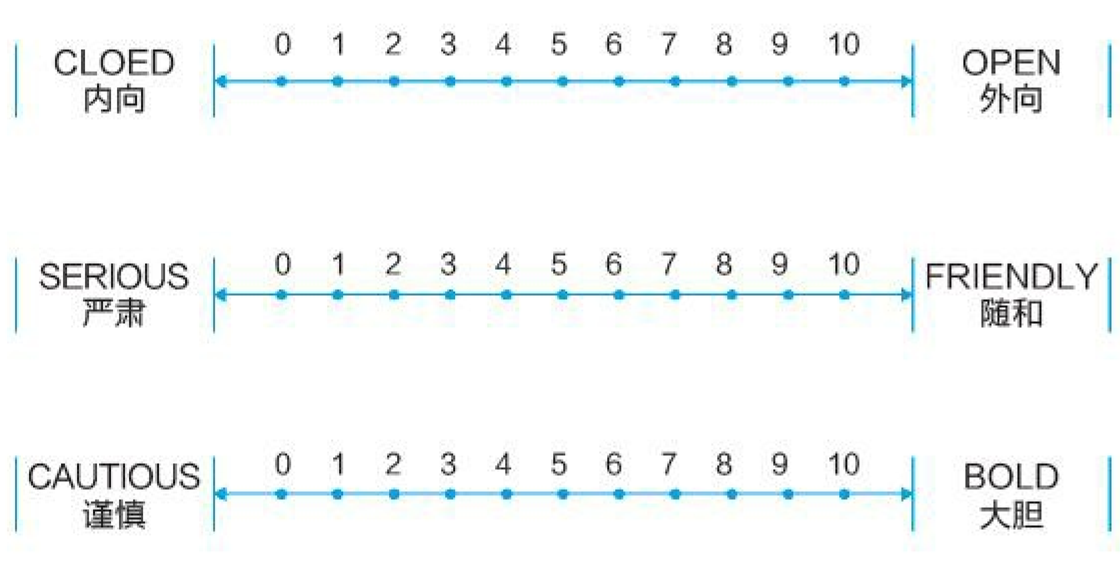
这些答案都很正确，但我建议大家最好是把演讲的过程录下来，然后客观地做出分析。如果只是照镜子，我们很难做到完全的专注和客观。如果用视频录下来自己的样子，可以发现不足之处，然后去纠正；同时发掘自己的优点，并学会更有效地展示。

我们需要对自己呈现出来的形象做出客观的判断。用手机、平板电脑或者任何录影工具把自己演讲或者谈判的场景录下来。录的时候让自己处于自然状态，不要刻意而为。

怎么诊断自己的理想形象？

拍好后把声音关掉，专注于自己的形象。也许你会很惊讶地发现：我竟然一直在晃动身体！我没有站稳！我的手怎么放在那个地方！很多动作你自己可能不会注意到，但周围人会察觉。

下面，你可以通过测试来进行自我诊断。根据以下分数表，给自己最理想的状态如实评分。一定要在自己最自然的状态下来审视自己。



自我诊断表

测试的目的不在于分数的高低，而是帮助自己了解理想的状态。当然，你也可以问家人和朋友对你的第一印象，但是他们一般不太会记得，所以你可以这么问："你觉得我会给别人留下什么样的第一印象？""你会怎样向别人介绍我呢？"

做完诊断后，别人对你的第一印象和你理想的状态是否差距很大呢？不用担心，一般都会存在差距，因为我们理想的状态一部分来自我们的想象，而他人对我们的印象往往基于现实的状况，所以想要实现百分之百的吻合不太可能。对于我来说，这正是我工作的意义——帮助客户缩小理想与现实之间的差距，并且帮助他们挖掘自己的闪光点，更有效地展示给他人。

请明确自己理想的状态，如果你想他人对你的印象符合你的理想状态，你应该多多做一些有针对性的训练。如果差距长期持续下去，会影响到你与他人的沟通。

下面总结一下控制第一印象的步骤：

1.确认差距。

2.明确自己想要呈现出的状态。

3.努力调整，接近理想状态。

我通常会让客户从差距最大的地方开始修正，这样会更快地达到我们的目的。但是有一

点我必须强调，别人对我们的印象不应该是某个极端的状态，比如极度亲切或者极度严肃；也不应该是和对其他人的印象一样，比如，你想成为史蒂夫·乔布斯或者美国前总统比尔·克林顿，其实你没有必要把他们作为自己的目标，你只要做到自己最好的状态就可以了。

理想与现实的差距

一般而言，理想的自我形象和给别人留下的实际印象之间存在差距，所以你需要确认这个差距是什么。

缩小差距的方法：

1. 给自己做测评，诊断出自己的理想状态。



2. 明确自己与理想状态之间的差距，并再次确定自己想要呈现的状态。



3. 通过观察录影，不断接近理想状态。

做理想中的自己

怎么才能让别人眼中的你符合自己的理想状态？

给大家介绍以下三个步骤。

第一步：诊断—确认差距。

第二步：确定要表达的情绪。

第三步：再次确认差距，录视频，反复调整和练习。

确认差距

如果你想给大家留下认真、严肃的印象，但别人眼中的你却是和蔼、亲切的，那么你应该思考：究竟是自己理想的状态更符合自己，还是自然呈现给他人的印象更符合自己。如果是前者的话，你便需要做一些调整。

怎么调整呢？

确定情绪

首先了解什么是“情绪”。我们在与人交流的过程中，别人会产生感受，比如：轻松、愉悦、紧张、压迫，所有的感受都是我们与人相处过程中所创造出的情绪，在这里也可以理解成氛围、气氛的意思。

想象自己理想中的样子是什么样的？想得越具体越好，因为这样可以帮助我们有意识地创造我们需要的情绪。

观察自己，反复练习

首先学会观察自己，把会话的过程录下来，然后观看录像。你会发现一些未曾留意过的细节，比如：天哪，我怎么站得那么难看！我看起来太严肃了！笑得太僵！

这个时候千万不要泄气，你要鼓足勇气看下去，毕竟正视缺点是获得成功的第一步。反复观看多次后，你会逐渐认识到自己的问题。在这之后，你需要反复尝试与练习，接近理想中的状态。

其实，这并不复杂，你只需要让自己随时带着“意识”去和别人交流。就像舞蹈演员所说的：“在跳舞的过程中，你必须对自己的手和脚保持意识。”有意识与无意识虽然只是一念之间，但最终呈现出的效果却有非常大的差距。

当你有意识地去控制的时候，变化就慢慢开始了。中国有句古话是“冰冻三尺，非一日之寒”，这句话的意思是说世界上没有可以一蹴而就的成功。控制自己给他人的印象这件事同样如此。习惯养成是很难改变的，短时间内达不到理想的效果是很正常的，但千万不要放弃，只要坚持，终会有收获。

日本著名的铅球运动员室伏广治是我曾培训过的客户，他12岁开始学铅球，每天练习的时候父亲都为他录影。他会不厌其烦地一遍又一遍回看自己的录影，只是为了琢磨自己的动作，甚至仅仅为了调整抬手的高度或者身体的倾斜度。日复一日，年复一年，他在不断的自我审视与调整中成就了辉煌的成绩，最终多次在奥运会上卫冕。

不是演，而是展现更好的自己

经常有人问我，如果通过有意识的调整控制留给他人的印象，这算不算一种表演呢？我会告诉他：“尽管在演讲的时候需要一定的演绎，但在我们实现理想状态的过程中绝对不是靠假装和演绎，而是把最好的状态挖掘出来，并有效呈现。”

况且人可以在短时间内扮演另一个人，但不可能长期维持，因为难免会露出马脚。当你不小心展现出真实的一面时，别人就会觉得你在骗人，并且认为你是一个虚伪的人。比如，你本来是一个抽烟的人，但是为了不让别人讨厌，你谎称自己不抽烟。可是一旦你忍不住偷偷抽了烟，被别人闻到香烟的味道，你就会失去别人的信任。我们在扮演别人的时候心理压力会非常大，这种状态下的我们反而会状况频出。

学会有意识地控制状态

一年有365天，每天都要保持一样的状态不太现实，因为人总有低落、不顺心的时候。但即便是状态不好的时候，我们也需要控制和调整自己。

在我们之前的调研结果中，各种状态都有相对应的分值。比如在“兴奋”这一项，你的分值是6，但你不能每时每刻都保持6分的状态，因为人的状态是有波动的。而且，有时候你需要呈现友好、热情的状态，有时候你又需要呈现严肃、谨慎的状态。灵活运用自己状态的波动值，在不同的场合呈现最恰当的状态。

情绪比较低落的时候，你可以通过着装调适自己的状态。比如，我在情绪低落时会特意穿上一些比较正式的服装，如果是女性，我建议你们穿好看又得体的套裙。穿上正装，我们会不自觉地挺胸抬头，这样看起来也显得更有精神。其次，在情绪低落的时候，尽量选择一些轻松、明快的颜色，这样你的情绪也会变得开朗一些。除了着装，声音也可以帮你调整情绪。情绪不好的时候，尽量提高自己说话的音调，让自己显得积极一些，这样也可以改善心情。

案例1 30分钟发掘自己最好的状态

特邀作者：朱蓓

第一次听到马丁的名字还是两年前，当时好友郑燕邀请马丁来中国给几位企业家做一对一的指导，让我来客串翻译。知道了他是卡梅伦首相和几国申奥团队的秘密武器，我仔细学习了他曾经指导的一些案例记录，作为学习和教授语言的教育从业者，我也深有启发。后来因时间行程临时更改未能参与，十分遗憾。

2016年，马丁特地来出席电通公关年会及更名派对，前一天他为电通公关专门留出一下午的时间，通过分析中国企业在国际上的信用值柱状图，及分享日本申奥演说的案例，以职场及社交场合的公众形象表达为主题做了一场精彩的讲座。

见到马丁的一瞬间，我就彻底被他的笑容感染了，不由得想起曾经读到的一位记者对与克林顿短暂握手的一秒钟的描述。无论他是谁，或者周围如何嘈杂忙乱，那一刻对方给你百分百的关注和友好。除了超凡的亲和力，马丁也是难得的好老师，给你精准的操作性强的指导建议，给你启发，也能把你带到这个问题的核心。

因客串电通公关的更名派对/年会英文主持的机缘，我有幸得到了马丁的特别指导，至今仍然受益匪浅。穿着高跟鞋的女生很自然地两脚并拢站成淑女状，马丁最先观察到的就是这一个小姿态，他特意摆出两种站姿让我推他，亲身感受后我发现两脚自然分开的站姿确实

坚如磐石，而且更有能够接纳挑战的自信。当时觉得是个小细节不足为提，后来3月份在伦敦时与马丁在咖啡厅短暂见面聊天，他说马上要启程去印度的丛林里住几个月写书，内容大概就是围绕“站立的姿势给人带来的影响”，当时书名还未定。他笑着调侃自己说这几个月他像重回当年在剑桥读书的时光，每天都在图书馆阅读资料。

年会开场前宾客已经逐渐到场，马丁鼓励我去认识大家。作为一个非职业的主持，他给的建议却相当贴心和实用。建立连接才能让表达更有温度和感情。随后在台上我也遵从了马丁的建议，没有过多地想自己要说什么内容，而是专注在眼神的互动，交流而不是表演。

马丁给我的指导没有太多技巧，更多是来自心理层面的启发。他并不是让你变成另外一个人，也不是短期让你速成一个形象，他是帮助你把你的特质发挥到适合你所要表达的形象和你想传递的公众信息相匹配的最佳点。简单说就是“帮你做最好的自己”，并且能够有温度、有理性地表达和展现。短短半小时的指导，我有了一种豁然开朗的感觉，迅速找到了自己最自在也是最好的状态。

在不同文化间做语言和沟通的桥梁多年，也在商业环境中试图缩小东西方对彼此的认知误差，我现在力求帮助孩子们在他们的世界里建立思维与协作无国界的未来。我满心欢喜地期待马丁与郑燕的作品出版，相信这本书能让中国商业领袖在国际场合上更好地展示自己和企业，传递正面积极的气质和形象！

案例2 做真实的自己

作者：马丁·纽曼

这本书的开篇就谈到了个人形象与“3V”的关系。作为商务人士，在各种与人沟通的场合，都应该明确自己希望给对方留下的印象。根据自己理想中的形象，设计自己的语言、肢体动作、表情、声音等细节。

我想谈谈塑造理想形象的一项重要因素——自信。一说到自信，可能你会认为这是一个缺乏新意或者过于空洞的话题。但你不妨尝试用一个全新的视角看待自信。我以前写过一篇题为“实现自信的7种途径”的报告。如果要阐述每一种途径，恐怕得写上一本书才行。所以，在这里我只详细阐释其中最重要的一点——尊重。

尊重与自信看似是两个完全不同的概念，但实则有着深刻的关联。很多人认为，如果要表现得自信，就需要展现出内心深处对某件事坚决的态度。其实这是一个错误的认知，因为这种方式的本质是一种强加。而自信并不是通过强加传达的，要让对方感受到你的自信，需要有所作为。

有没有想过，其实自信根本不是来自你的内心，而是源于他人。这是一个很简单的道理，当我们得到他人的肯定时，我们会有信心，当我们遭到他人的质疑时，信心会受损。那我们要怎么获取他人的肯定呢？

自信是礼尚往来的共赢。你对他人有信心，你乐于肯定对方，对方自然会获得自信，反过来你也会觉得愉快，对方也能从中感受到你的自信，因为越是自信的人，越能接受和尊重他人。自信是同一个水平线上的互动，你得引导对方先建立他的自信，才能让对方感受到你的自信。而且这还有利于你获取他人的信任，因为当对方觉得你是自信的，自然也更愿意信任你。

在与他人的交往中，如何体现自己对他人的肯定呢？并不是夸赞一句“你今天的衣服真好看”这样的基于表象的评价，而是肯定对方的人格，对方的生活方式，并且有效地表现出你的认同感。比如，对方和你的文化背景完全不同，他的谈吐、举止你从未见过。这时你应该体现出尊重，刻意控制自己的惊讶和好奇，以自然和平常的态度与对方相处，而不应该体现出任何因为文化差异导致的排斥或者冷漠。

越是不自信的人，越爱武装自己，佯装出一副很自信的样子，并将这种印象强加给他人。就好比一个撒谎的孩子说“我没骗人”，欲盖弥彰，这反而突显了不自信。因为自信不是强加的，而是用自己的行动证明的。

另外，可能你觉得并不需要时刻展现自信，只要在跟别人宣布自己的决定或者主张的时候，显示出自信的态度就可以了。其实，自信并不该局限于场合，因为自信是一种往来，而每个人都需要感受到自信，如果你能保持自信，身边的人也会被你的能量感染，这也是一种最有力量的关怀。

作为领导，应该尤为注意自己是否疏忽了对他人的尊重。有一些领导为了显示自己的权威，对下属很不尊重。有一些领导的下属曾问我，他在领导眼里是不是一个透明人，因为感觉上司并不和他交流，也不关注他。这其实是领导的失职，不论是秘书、普通员工或者保洁员，作为领导都应尊重对方，并与对方建立交流与联结。就像文章开头阐述的观点，如果想要表现出你的自信，首先需要给予他人尊重，并让对方感受到自信。因为自信是一种往来，一种共赢。

尊重他人能为我们带来自信，而展现真实的自己才是自信应有的表达。不隐藏，不刻意模仿，真诚对待你的观众，这是自信最强烈的体现。我和郑燕都遇到过很多想要模仿乔布斯的客户，我们每次都会拒绝他们的要求。

每个人都有自己崇拜的偶像，偶像激励着我们前行。谁都渴望像纳尔逊·曼德拉那样勇敢和无私，都希望如同比尔·克林顿那般魅力四射，还梦想着能拥有斯蒂芬·威廉·霍金的

智慧，向往能像乔布斯那样在演讲时挥洒自如，但这些人都只是偶像，你只需做好自己。

其实对于我和郑燕来说，帮助客户模仿乔布斯并不是一件很难实现的事情，只要有足够多的时间。我们可以拉着客户一遍遍地观看乔布斯的演讲视频，让他们观察并记录下每一个细节。比如，乔布斯说话、走路、播放幻灯片的方式，甚至你还可以模仿他的表情和着装。虽然学起来会很慢，但只要你肯下功夫多练习，一定能学得很像。

只是我和郑燕都不愿意做这件事。如果你实在想花钱接受这样的培训，那也无妨，有很多培训师愿意做这件事，只是你和我们无缘。

我们不会支持客户成为第二个乔布斯，或者第二个马云。无论是什么样的客户，我们都拒绝这么做，这是我们的基本原则。因为我和郑燕的合作也是基于价值取向的一致，我们都坚定地相信：演讲是为了建立信任。

仔细想想，如果一个人在你面前一直扮演别人，你会相信他吗？我和郑燕并不想花时间改变你，也不想帮助你模仿别人。我们想做的是帮助你找到更好的自己，并且帮助你向众人展示出最好的状态。我们深信，只有做真实的自己，才能得到他人的信任。

摘下面具，建立信任

有一个很有趣的现象，西方媒体上关于中国企业家的报道多是关于他们在海外的疯狂收购，给人一种世界都要被中国人买下来的感觉。但实际上，我所创办的领导力研究所曾经做过一个课题，我们调查了不同的国家，研究各国的企业家在国际社会上的被信任度，结果发现中国企业家的被信任度最低。实际上，有中国的很多企业家在国外融资或者想投资国外项目时，常常不被信任，最终失去机会。

为什么呢？因为他们不会做生意？

其实问题并不在于他们会不会做生意，而是不会“沟通”。

很多人以为沟通的核心是语言，但其实这是一个错误的认知。在沟通问题上，语言并不是最重要的因素。那么，真正决定我们能否被人信任的因素是什么呢？

为了搞清楚不被信任的原因，我们不妨先了解一下外国人眼中的中国企业家都有哪些特点。

我问了很多身边的朋友和同事对中国企业家的印象，总结起来有以下几点：

1.他们都好像戴着面具，你根本不会知道他们在想什么，也不会知道他们的真实感受。

2.他们总是滔滔不绝，但我还是不太明白他们想表达什么。

3.工作拼命，严肃，正襟危坐，不是很有趣。

4.他们看起来有一点儿让人畏惧。

5.我不知道我是否能够相信他们。

摘下面具，让人了解真实的你！

中国人向来很擅长管理自己的情绪，以至西方人有这样一句话——“神秘的东方人”，这句话的含义是“东方人总是千篇一律的样子，面无表情，从不泄露任何信息”。

在玩扑克牌的时候，我们会尽可能控制自己的表情，隐藏自己的情绪，这样其他玩家便不会知道你是不是拿了一副好牌。所以，对西方人来说，好像每个中国人都是非常专业的扑克牌玩家。

对于做生意而言，这可以成为一种优势，因为“不表露情绪”是非常好的谈判技巧。但是做生意不是只有谈判，也不只是一场扑克牌游戏，而是要共赢。在玩扑克牌的时候，每一个玩家所想的只是怎么把别人的钱都揣进自己的裤兜，都只关注自己的利益，并没有组建任何团队，也没有任何利益共同体。最后，整场游戏只会有一个大赢家。所以，你一旦表现得像一个扑克牌玩家，把情绪藏起来，也不给予对方任何回应的话，西方人会觉得你不够真诚，也不关心其他人，自然不会信任你。

如果你想发展一段持久的合作关系，一段充满信任的合作关系，你应该多展现自己的真实想法和感受，必须得摘下面具！

请记住，无论是在非正式的谈话中，还是正式的演讲中，你应该谨记以下两个目标。

1.情感目标

如果你花时间和人相处，你应该想想如何才能让你们的关系更牢固。

如果我们与人交流的目的只是为了传达信息，为什么不直接发微信或者邮件，而是要费时费力地面对面交流？我们之所以愿意花时间不远万里与别人会面，是因为我们想要与对方在现实生活中建立更为亲密的关系。“建立关系”是我们交流的目的，而能否建立可信任的关系很大程度上取决于我们给他人留下的印象。

2.商务目标

如果在商务场合，当然应该关注你所想实现的具体商业目标，包括你希望达成的行动、决定、协议，或者仅仅是让对方理解你的商业思路。

但很多时候，人们都只关注自己的商业目标而忽略了情感目标。这一点不仅中国人如此，西方人也一样。如果你能够像维系生意关系一样维持与他人的情感纽带，你便具备了优势，因为这是很容易被忽视的地方。如果你记得并且做到了这一点，那么你就已经在竞争中获得了优势。

这不是一本历史科普书籍，但我不得不在这里重复这一段历史：在过去的200年，无论是经济实力还是军事实力，英国和美国分别位居世界前两位。但是，200年后的今天轮到中国了。

这让西方人感到害怕。

中国庞大的经济体量和快速的经济增长让世界咋舌，尽管近年来增速放缓，但仍然领先于很多国家和地区。中国国内庞大的市场，以及在世界各地基础设施方面的投资——港口、公路、高铁等，让我们看到了中国对世界制造业的贡献，也看到了中国越发强盛的综合国力。

然而，另一方面，这也让我们感到害怕。

这又让我想到了扑克牌游戏。如果中国人在面对国际友人时总是戴着面具，深藏不露，人们一定会认为中国人只在乎自己的利益，因为扑克牌的玩家就是只会想着怎么赢别人的钱，最顶尖的玩家一定会赢光所有人的钱。

这就是我们所害怕的事情。

所以不要再挂着一张扑克脸了！

在国际舞台上，当你与别人交流或者发表演说的时候，务必让别人感受到你很关注他们，让他们知道你愿意和他们共享利益。

怎么做？

还是那句话，做一个有血有肉真实的人，展示出你在亲友们面前时的样子。即便是生意伙伴，就算是竞争对手，我们也都是地球的子民，呼吸着同样的空气，喝着一样的水；我们都有自己的梦想，有生活中相似的烦恼，其实我们的共同点多得超乎想象。

“他们不停地说啊说，我却不知道他们到底要说什么”

沟通的目的是让对方了解我们想要传达的信息，如果不能做到这一点，对方自然不会和我们合作，因为他根本不知道我们到底想干什么！我和中国商人们开会，不管对方是男是女，我都常常会摸不着头脑：他们到底在说什么？他们到底想要什么？

在国际商务活动中，人们总是倾向于对那些非常清晰明了的想法给予回应。当你想要获取什么信息，那么就请直接问对方；如果你想达成某个共识，那么请直接表述；如果你有什么不同的观点，那么也请非常坦诚地表明。也许你只是想分享你的想法，或者是想让别人为你的见地喝彩，那么告诉他们你想要的一切。

西方人用“绕圈子”来形容中国人说话“抓不住重点”的特点。在语言文化有差异的情况下，两方的交流成本更高昂。所以，你必须采取最为直截了当的方式表达你想要传达的内容。有一个实用的方法可以帮助你——想想报纸上的新闻标题吧！西方很多有影响力的报纸都会有这样一条规定：好的新闻标题绝不能超过6个单词。所以，你也应该试着去将自己的核心信息浓缩成更短的句子，并且确保你所说的每一个词都不是鸡肋。如果你做不到，那就证明你并不是非常清楚自己想表达什么。这时，你便需要重新思考一下：我想要对方明确知道什么信息？希望他给我什么样的反馈？在下一次开会或者演讲之前先问问自己想表达什么。如果你可以将自己的核心观点浓缩成几个词，那么在演讲结束的时候一定要重复这几个词，如果重复三遍或者更多次，奇妙的事情便会发生——观众们一定会清楚地记得你说的内容。

所以与其绕圈子让对方难以理解，不如采用这种少而精、事半功倍的说话方式吧。

工作勤奋，严肃认真，但无趣！

如何在国际舞台上展现自己？对于这个问题，现在的中国最高领导人给大家做了一个很好的榜样。他总是一脸友好的微笑，看起来非常轻松、有趣。尽管如此，也没有人会质疑他的权威和能力，反而更加喜爱他。

对西方人而言，如果一个人看起来很有趣，可以成为一起出去“厮混”的伙伴，成为无话不谈的密友，人们会对这个人更加信任。

在外国人的眼中，很多中国人总是一副“超级劳模”的样子，非常勤奋，而且看起来都很严肃，不是很有趣。我们向来欣赏那些工作勤恳的人，并且严肃也不是一件坏事。但我们认为，如果一个人太“正”了，那么他也一定很无聊。

所以，放松一些，让自己更有趣，并且试着放弃那些不必要的正式。

我不知道能不能相信他们

最终使我们信任他人的是什么？

某种程度上说，对某人的信任来自他的所作所为。比如，他说的话是认真的吗？如果他承诺做一件事情，真的能做到吗？

我丝毫不质疑中国企业家的业务能力，也不质疑他们的诚信，只是建议他们在做承诺的时候多斟酌。

如果小孩子总是向他们的父母承诺他再也不会逃避功课，但从未实现过，父母就不会相信孩子的话。同样，如果一位工作繁忙的父亲对儿子说："我下次一定会来看你的足球比赛。"但结果是，下一次足球比赛的时候他出差了。这个时候，信任便崩塌了。儿子仍然会爱着父亲，也仍旧依赖他，但是下一次当父亲再做出承诺的时候，儿子不会对父亲深信不疑。如果这样的事情频繁发生，儿子一定会对父亲彻底失去信任；如果这样的状态长期维持，那儿子最终会认为父亲是一个撒谎者，甚至还会记恨在心，或者因此讨厌父亲。

信任是非常难以建立的，也是很容易被破坏的，好比小树苗要经历好几载春秋才能长成大树，但常常在一瞬间被摧毁。当然，有些事情的发展并不是我们所能掌控的，因此有的时候即便我们做出了承诺，也很难落实。比如，你可能承诺过："我要让年收益率增长15%。"但现实中，有很多的因素影响到收入，并不是只要你努力就可以实现，比如，当年的经济状况、竞争对手的情况等因素都会对收益有影响。

所以，我们应该多做那些我们能够掌控的承诺，因为一旦你兑现了，你就能获取信任。比如，"下周二给主管发邮件告知项目的最新进展"，这样的承诺是我们能掌控的。如果你按时完成了，主管会认为你兑现了你的承诺，从而对你建立起信任。我也可以对观众们说："你们有任何问题都可以问我，不论有多难，我一定会尽最大努力解答。"这样的承诺也是可以掌控的。我们的话语只有在我们可以证明它的真实性时才有价值，否则它就像是假币，虽然看起来很像真钱，但是并没有价值。

演讲时，我们说的话要成为能够兑现的支票，要货真价实。

用"3V"获取信任

实际上，获取信任是不容易的，尤其是初次见面，或者在我们发表公开演讲的时候，建立信任更加困难。言语和行动的一致性决定了我们是否能被信任，然而初次见面时，我们往往缺少时间去证明自己言行一致。

不过，有一个很简单的方式可以让人们相信我们的话——用手势、表情以及音调强化你的语言。

我们在与人沟通或者发表演讲时多运用手势，会让人们觉得我们说的话来自内心，而不是公关部门写的演讲稿。

我曾经和一位中国的首席执行官合作过，他的演讲中有这样一句“我很高兴再次发布我们的新产品”，当他说这句话的时候，好像在读一份天气预报，没有声音的起伏，没有面部的变化，完全无法证明自己的确很高兴。于是便造成了这样一个窘境：他说为新产品的发布而高兴，但看上去毫不兴奋，甚至对自己的产品并不感兴趣。这样的演讲只会让观众们感到无聊，并且也是在浪费观众的时间，原本他们可以去运动，去和朋友聚会，而不是坐在这儿听一场如此无聊的演讲。

我们都非常熟悉这样的场景：夫妻发生争吵时，总是试图从对方的面部表情、手势以及声音语调去判断对方是否在撒谎。比如，她说爱我是真的吗？他真的是羞愧还是装出来的？她是在想我，还是在想别的事情？当吵架的时候，人们只能通过观察与研究彼此的动作和语调来判断对方是否值得相信，而不是通过对方说话的内容来判断。

我很荣幸曾经培训过一位俄罗斯高级官员，他是一位部长，同时也是国家奥委会任期最长的成员。他头发花白，声音高亢，表情也常常从严肃瞬间转为兴奋。他是真正的赢家，50年来历任俄罗斯政府各种要职；他非常有魅力，而且非常聪明，给我很多启示。我虽然是他的教练，但最后我从他那里学到的远远超过我给他的。

有一件事我永远不会忘记。一次，我给包括他在内的数位俄罗斯部长和高级官员做培训。他开玩笑说我太严肃了，说我对自己的“学生”太严格。他称我为“康斯坦丁·谢尔盖耶维奇”（Constantin Sergeevich），当时他和其他俄罗斯人都觉得这个称呼很好笑，但我找不到笑点，于是我要求他解释。原来康斯坦丁·谢尔盖耶维奇是俄罗斯有史以来最伟大的戏剧导演，多年来一直掌管莫斯科艺术剧院，他导戏的手法名扬世界，尤其是好莱坞，时至今日，他仍被尊为终极导师。

俄国著名戏剧教育家斯坦尼斯拉夫斯基（Stanislavski）曾经说过平庸的演员和杰出的演员的区别在于，平庸的演员试图让观众相信自己的表演，而杰出的演员则毫无疑问地相信自己的表演。

对于演讲而言，这个道理同样适用。最难的事情并不是让观众相信你，而是你要对自己所说的一切深信不疑。

本节精要：

真实是信任的基础

中国人强调克制情绪，但不要矫枉过正，在演讲或者与人交流的过程中，应该适当展现出自己真实的情绪。

即便是正式的商务场合，也可以适当展现出放松、有趣的一面，以此拉近与对方的距

离。

用3V理论强化传播效果，言行一致才能让对方相信你。

交流有效率

面对国际友人，说话切勿“绕圈子”；说话前想清楚自己想要传达的信息，用最直接、简单的方式表达。

国王的演讲

很多企业家并不懂“演讲”的真正含义，而是常常把“演讲”和“讲话”画等号，认为“演讲”不过是对着众人说话，只要念完讲稿就完事。至于说什么，怎么说，很多人从未思考过。

我们不妨追根溯源，从演讲的历史说起。可以说，自人类产生语言，就有了演讲。古希腊是被大家公认的演讲发源地，古希腊人通过演讲发表治理国家的理念，演讲对他们而言是一种工具，具有很强的功能性，这样的演讲必须很有力量。公元前2080年左右，古埃及一位年迈的法老谆谆告诫准备继承王位的儿子麦雷卡说：“当一个雄辩的演讲家，你才能成为一个坚强的人……舌头是把利剑……演讲比打仗更有威力。”

电影《国王的演讲》里，患有口吃的乔治六世在语言治疗师莱纳尔·罗格的帮助下，完成了“二战”爆发前的演说，极大地鼓舞了人民抗击希特勒的斗志。对我们来说，“国王的演讲”也许并不陌生，从竞选演讲到辞职演讲，演讲是每一个领袖的政治生涯中必不可少的重要环节，它决定了政治领袖能否成功地鼓动人心，获取民众的信任。

很多中国企业家会觉得演讲不重要，既不能赚钱，一不小心还会出洋相。相反，西方国家的企业领导和政治领袖都把演讲视作一项重要的能力。美国是很重视演讲能力的国家，大到总统选举，小到找工作、学生会主席竞选，演讲都是至关重要的展示个人能力的方式。美国人将演讲看作是向他人传递价值观、获取他人信任的重要方式。因此，美国人很重视演讲方面的教育，美国的小学老师会在课堂上采用分组讨论的形式，以此培养学生们表达观点的能力。在美国的教育工作者看来，教育的目的并不仅仅是为了找到一份工作，而是为了让学生成为受欢迎的人，因此交流和表达能力是很重要。并且美国人认为，在演讲过程中，演讲者的着装、肢体语言、面部表情、抑扬顿挫、眼神交流等都要做到恰到好处，才能实现演讲的目的，给他人留下美好的印象。

孙正义、马云用演讲缔造商业帝国

很多企业家一听到“演讲”两个字的第一反应是：演讲这种虚头巴脑的东西有什么价值？有做演讲的时间，我还不如去和投资人谈判。

演讲即生意！

我接触过的企业家中有这么一类人，他们压根儿就不觉得演讲重要，甚至认为演讲不过是华而不实的“作秀”。他们往往推崇“低调”“干实事”的传统观念，这难能可贵，但不应该成为排斥演讲的理由。现代社会，演讲被运用得似乎更广泛，尤其是商务场合，从做报告、案例分享，到合作演讲、商务谈判，再到发布会演讲，演讲无处不在，贯穿始终。

乔布斯的演讲促进了苹果手机的销售，马云的演讲让全世界都认识了阿里巴巴，罗永浩的演讲也已成为一场全民关注的表演。演讲，的确是一场“秀”，但并非华而不实，也绝不是不务正业，而是一种工具。如果用得好，能促进业务发展，但是如果用得不好，则适得其反。

这一节我会讲一个日本企业家的故事，他是最擅长用演讲做生意的企业家之一，他叫孙正义，世界著名的软件银行（Soft Bank，以下简称“软银”）的创始人。

十几年前，我有幸在软银的校园宣讲会上听到了孙正义的演讲，从那之后我成了他的粉丝。当年我就读于日本一所商科类大学，软银在一家五星级酒店举办了校园宣讲会，孙正义亲自发表演讲，他的演讲富有热情和魅力。宣讲会后，同学们纷纷谈论起孙正义，大家都赞叹他的魅力。不少人现场就给软银投了简历，盼望能进入软银工作。当年我没有能进入软银，但从那以后，他的每一本书以及所有关于他的报道，我都会关注。

很多企业认为，一场校园宣讲会并不值得大动干戈。但是孙正义认为，于公司而言，招聘人才是头等大事，而演讲能够快速让大家了解公司，尤其在软银还不知名的时候。

日本作家三木雄信在《孙正义：演讲改变世界》一书中指出，软银快速发展的最主要原因正是孙正义的演讲能力，甚至软银的创立也得益于他的演讲能力。在孙正义还在美国上学的时候，为了实现“有声电子翻译机”的创意，他找到了美国加州大学伯克利分校的语言合成领域的世界级权威专家，并说服他与自己共同开发出了这一产品并将专利卖给了夏普，他也

由此赚得了人生中的第一桶金——100万美元，后来这成了软银的第一笔原始资金。

2006年，孙正义在阿里巴巴名不见经传的时候就给了马云一大笔投资，许多中国人因此而知道他的名字，但有关孙正义的故事却少有人知。23岁时，孙正义完成学业从美国返回日本，创立了软银公司。新公司开张的第一天，孙正义站在一个装苹果的箱子上，对仅有的两名员工发表演讲，信心满满地述说着公司的10年目标。

这次演讲的效果有些适得其反，两名员工听得目瞪口呆，认为这些目标太过虚无缥缈，不久他们都辞职了。

但孙正义并未因此而停滞，也并未因此而低估演讲的力量。软银公司成立后的半年内，孙正义用口舌之力扭转了公司命运。他成功吸引了东芝和富士通的投资，随后扩大了公司规模；1994年软银上市，孙正义投资了日本300家企业，遍及美国、欧洲；2014年，孙正义跻身日本首富。

孙正义充满传奇色彩的一生实在有太多的故事值得分享，针对本书主题，我要跟大家分享的是孙正义演讲的故事。

投其所好

创立软银以来，孙正义做了很多次成功的演说，这些演说在关键节点成功地改变了软银的命运。

我想特别指出，这里的演讲并不单指公开演讲，也包括日常商务谈判、融资路演、商务会议、发布会等。在我看来，孙正义演讲的秘诀在于“投其所好”，也就是说他非常懂得挖掘对方的需求点，然后迎难而上，让对方觉得选择他进行合作必不可少。

软银想和雅虎在日本进行合作，但这对软银来说并不是一件容易的事。当时的软银在日本不是一家知名的企业，孙正义也不是有名气的企业家。

雅虎在日本事务所的人很少，在品牌宣传、业务开拓方面的能力十分有限，于是孙正义意识到必须掌握住对方的需求，投其所好。孙正义想和雅虎合作当然有其目的——通过雅虎，帮助软银成为亚洲乃至世界最大的“网络帝国”。但在演说时，孙正义并没有谈及自己的商业目标，而是将话语的重心放在“如何为对方创造价值”，最终实现了与雅虎的合作。

孙正义还用“投其所好”的策略成功说服了乔布斯，成为苹果公司产品的供应商。

软银是做通信商起家的，经过多年的努力做到了行业第三，即便如此，不论是实体店规模，还是技术实力方面，软银和行业老大的差距依然很大。

苹果公司一向对与其合作的经销商要求极其严格。按理来说，孙正义胜算并不大，但他再次瞄准对方的需求——拓展亚洲市场。因此，孙正义并没有把软银局限于日本通信第三，他凭借对雅虎和阿里巴巴的投资，大胆地把软银定位为亚洲第一的通信公司。这样做的目的是强化软银与苹果公司在亚洲拓展市场这一需求的契合度，让对方清楚地意识到合作能实现双赢。

孙正义明确告诉对方："我不只是一个销售代理商，而是你长期的合作伙伴。"他抓住对方想在亚洲拓展的需求，顺势而为，成功说服了乔布斯。

在孙正义的职业生涯中，这样的例子还有很多。三木雄信在《孙正义：演讲改变世界》一书中写道：孙正义相信成功的商业演讲者需要积极地捕捉此项事业的疑虑和风险。如果对方全知全能，没有任何烦恼，也就没必要与我们合作了。因此应该明确告诉对方，只有我们才能解决你的疑虑和风险。若因为害怕而将潜在的问题避重就轻，做出"萎缩"的演讲是不可取的。不要只从自己的利益出发，要把演讲对象的利益摆在第一位，谋求共赢。

系统与细节

演讲既求成体系化，也无处不拼细节。

"投其所好"只是孙正义众多演讲方法中的一种。演讲是他领导力的一部分，也是促进公司发展的方式。孙正义还为此著书立说，从演讲的本质，到舞台表现的技巧，系统地分析了演讲的方法。马云也是一位能够把商业和演讲完美结合的企业家，他从未停止过提升自己的演讲能力，他会精心设计自己的每一次演讲。马云甚至将在国外做演讲作为自己关键绩效指标考核（Key Performance Indicator，简称"KPI考核"）的内容。

演讲是一项成体系的工程，这也是我和马丁写这本书的缘由之一。世界上有无数教人们演讲的书，演讲的方法论早已成体系，本书并不是要重复已有的方法论，我们想传达一个新的体系，演讲和商业结合之后的体系。多年来我给很多企业家做过演讲培训，在这个过程中，我越发觉得中国的企业家对演讲的认知有误，不会将演讲与商业有机结合，从而通过演讲帮助自己实现商业目的。

体系形成后，接下来需要对技巧和细节进行练习。孙正义是一个非常注重细节的企业家，他在着装、PPT制作、舞台表现方式方面都有很多对细节的追求。比如，在服装方面，

虽然平常他一件T恤打天下，但一旦有正式演讲，便无比考究，甚至将对商业的理解也融入服装的选择。据三木雄心在书中的记载，有一次孙正义参加雅虎日本某宽带业务的演讲，为了配合该项业务绝对低价的卖点，孙正义选择了优衣库的Polo衫；在iPad（苹果平板电脑）发售现场，孙正义穿了一件特制的Polo衫，衣服胸前和袖子上分别有软银和iPad的logo（标识），代表了软银与苹果再一次合作成功。这样的例子还有很多，孙正义喜欢将商业主题融入自己的服装设计，从细微处展现商业策略。

我在日本留学工作了15年，期间我服务过很多日本企业家，但像孙正义这样擅长公开演讲、把演讲当作自己最高责任的企业家并不多。也许很多时候，演讲不能帮助我们实现盈利，但演讲一定可以创造无限的价值。无论是孙正义、乔布斯，还是马云，他们不会把商业和演讲看作对立的两件事，而是把它们巧妙地结合在一起，并通过高超的演讲技能帮助他们实现商业目标。

也许今天的你被各种业务缠身，也许你正在为下一笔投资或者合作项目焦头烂额，也许你已经获得了巨大的成功，觉得自己不再需要演讲，那么希望你在读了孙正义的故事后会有新的思考。

中国企业家为什么做不好演讲？

演讲？我不是这块料！

中国企业家留给世界的印象多是沉默、不善言辞。但中国的企业家们是否天生缺乏演讲的能力呢？我想这是一个值得仔细考证的问题。但我认为中国人天生具备演讲能力，甚至天生携带雄辩的基因。这种基因来自老祖先，在久远的时代就已展露其能量。根据《尚书》的记载，盘庚迁都前后有过三次演讲的记录，这是文字记载中国历史上第一次演讲；诸子百家、策士说客的故事不胜枚举；辛亥革命之后，在民族发展历程的无数关键时刻，革命志士们通过演讲振奋人心。

中国企业家欠缺什么？

策士说客很擅长演说，因为他们在进言的时候有很强的企图心，希望通过演说改变执政状况；革命志士的演讲非常有感染力，因为他们急切地想要激发民众的斗志，改变民族命运。所以，我们之所以变得越来越不擅长演讲，并不是因为没有天赋，也不是因为能力缺陷，而是缺乏对演讲的企图心。

当人对一件事情没有企图心和目标，或者缺乏正确的认知时，往往不能把这件事做得很好。就像老师要求学生每天阅读课外书，但孩子理解不了阅读的益处，只是把阅读当作一项任务，那就不如主动阅读带来的效果好。如果我们没有意识到这件事的好处，就不会那么努力地去做。中国企业家们不够重视演讲，实践起来自然有很多疏忽之处。其实，演讲真的不是一件复杂的事情，从现在开始改变对演讲的认知，你的行动自然就会有所改变。

我总结出了一些企业家在演讲时经常出现的认知误区，以及容易疏忽的细节，如果你能通过这些误区反思自己，纠正自己认知上的缺陷，那就已经完成了目标的第一步。

认知一：演讲就是作秀，能当饭吃吗？

认为演讲是作秀，那是因为忽视了演讲的价值。近年出现了很多明星企业家，马云、雷军、罗永浩、周鸿祎、俞敏洪……每个人都像脱口秀主持人，张口就是精彩的演说。他们的演讲几乎成了一种文化现象。他们每一次演讲都能引发不小的轰动，甚至拥有固定的粉丝。粉丝们就像参加明星演唱会一样，定期观看他们的演讲。这些企业家之所以喜欢演讲，不是

个人的兴趣爱好，而是想通过演讲来宣传企业，推广产品，说白了就是用演讲的方式赚钱。这和时代大背景有一定关系。在大众创业的时代，人们对“做生意”这件事比以往任何时候都更感兴趣。尤其是正在创业的人，他们急切地想得到成功者的经验。而且，成功企业家天然被赋予了“分享”的义务，在大多数人的观念里，企业家是社会中少数的成功者，他们的经验和观点有极大的参考价值，所以人们想听他们说，他们也有“义务”说。其次，在信息高速发展的互联网时代，人们对信息的需求空前膨胀。消费者不仅想知道产品本身的信息，还想知道企业的故事、企业家的故事，并且崇拜有个人魅力的企业家。企业家讲故事是最有影响力的广告，是公司社会营销的一种方式。乔布斯、马云就是以个人魅力吸引消费者的榜样。

不过以上几位极其擅长演讲的企业家只是凤毛麟角，不能代表群体。据《中国企业家生存报告》指出，80%以上的中国企业家并不擅长演讲。并且，很多中国企业家认为演讲是一场秀，华而不实。但当你了解这些企业为什么要演讲后，你会发现演讲根本不“虚”，而是一件有技术含量的事，并且价值无穷。

认知二：演讲就像给人开会，说我想说的不就行了？

“演讲就是说我想说的”，这个想法和我们传统的领导观密不可分。在传统观念中，领导者是权威的象征，有绝对的权力，作为下属不能对领导者有所要求。在这种潜意识的影响下，很多领导人会认为演讲就是开员工大会，我只需要交代我想交代的就完事了，不会把自己看作需要满足读者需求的演讲者。演讲真的和开会是一回事儿吗？观众不是你的员工，他们花了时间坐在台下并不是为了听你传达精神，他们需要收获价值。所以，在演讲之前要摸清观众需要什么，然后投其所好。因此，不妨把观众看作投资者，当你对投资者发表演说时，你一定会仔细判断对方需要什么信息。

认知三：演讲就要讲干货，否则有什么意义？

“干货”这两个字似乎已经被滥用了，好像任何内容和这两个字挂钩就能身价倍增。很多演讲者喜欢以干货来衡量演讲的价值，却误解了干货的意思。大多数企业家会从自己的角度界定干货的标准，而不是从观众的角度。这就直接导致干货太干、观众无法下咽的情况。比如，一个互联网企业的老板自认为技术就是干货，于是在演讲时大谈专业术语，留给观众的只有无限迷茫。所以，干货并不能等同于价值，真正的价值是观众能获取的价值。太干太涩的饭，即便实在，人们也咽不下去。“演讲就要讲干货”，这个想法本身并没有问题，只是误解了干货的本意。

认知四：演讲不就是照着稿子念吗？

“照着稿子念”是很多演讲者的习惯。这说不上是多么严重的问题，但如果是全程和观众无互动的“念稿子”，就是很大的问题了。“演讲”二字中有一个“演”字，说明了演讲本身需要

演绎的成分，需要表达情绪。如果只是照着稿子念，即便是干货，也不能算是演讲。老板的演讲稿通常是由助理来准备的，而助理写的内容常常并非是老板最想讲的，如果还要求老板背下演讲稿，最终的效果可想而知。

认知五：英语不好，那只好先道歉了？

很多国内企业家觉得自己英文不好，所以在国外演讲时的第一句话就是："Sorry，my English is not very good."（抱歉，我的英文不太好。）其实这样的道歉完全没有必要，因为你演讲并不是因为你英文好，观众也不是来欣赏你纯正的英文的，所以这不是你的责任，自然就没有必要道歉。也许你认为道歉是谦和的体现，但在国外观众看来是过分的客气，甚至是不够自信的体现。英文不好，没必要道歉，而应该用别的方式弥补，比如用肢体语言，用图片、视频等。对演讲而言，情绪的传递很重要，如果你的英文不好，更应该重视使用非语言的方式帮助你传达情绪。

以上是最为普遍的认知误区，这也许会给你"当头一棒"的感觉。如果的确如此，我为此而道歉。不过这正是我的用意，我的意图在于希望读者可以避免这些错误的认识，重新定义演讲，重视演讲的价值。后面的章节会详细解读这些误区，并会给你提供很多实用的建议。演讲家不是天生的，而是要坚持练习，你也可以做到。

不少中国企业家做不好演讲，不是能力不足，而是因为没有充分认识到演讲的真正意义——建立信任，实现你的影响力。

接下来的章节会详细阐述如何利用3V理论在演讲中塑造更好的自己。

本节精要：

对于演讲的认知误区

自古以来，中国人就有能言善辩的基因。之所以认为自己不擅长演讲，多是因为不重视演讲的价值，认知有偏差。

演讲不是一场秀，演讲可以实现与商业目标的高度融合。

演讲不是给人开会，重点不在于你想说什么，而是观众想听什么。

有"干货"的演讲不一定就是成功的演讲。如果"干货"太干，观众未必能咽下去。要考虑观众对信息的接受程度。

演讲不是念稿子，需要全情投入演绎，给观众传递情绪。

英语不好不用道歉，毕竟观众不是来听你秀英语的。

第二章 形象是一种科学，不是颜值

你觉得颜值不够就别上台“嘚瑟”了？不！演讲者的形象不取决于长相，而在于你对身体的控制，包括站立的姿势、抬手的高度、指间的距离等。颜值藏在每一处你不曾留意的细节中。

控制身体，改变第一印象

平时很自如，一上台就全身僵硬？

身体控制需要练习

很多企业家都有这样的烦恼：一上舞台或者当众说话就觉得很不自在，手脚不知道应该往哪里放，站得不稳当，坐着也不舒服。他们常常把这样的状态归因于情绪紧张，实际上并非如此，而是他们缺乏对身体的控制技能。

对身体进行控制不是一件容易的事，需要极强的专注力和意志力。

在我过去的培训经历中，运动员是我最好的合作伙伴。因为他们总是能很好地实践我培训的一项重点——控制自己的身体。这是为什么呢？第一，运动员通过长期的身体训练，养成了很强的身体控制能力；第二，他们在平常训练的时候，需要很强的专注力，所以在演讲时他们往往也比他人更专注，更能精确地控制身体的每个细节；第三，运动员们还具有超强的执行力，对教练的指导总能完美地落实。我的运动员客户总是100%地执行我的每一个要求。比如，给我印象很深的日本残奥会上的跳远运动员佐藤真海。我给他做培训时要求他停顿4秒，而不是3秒。虽然只有1秒之差，很多人会觉得这无所谓，但佐藤真海就能完全执行，并且非常清楚这1秒的重要性。

这一节我会告诉大家“3V”中“视觉”这个因素的重要性。在构成他人的对我们的印象的3个要素——Visual（视觉）、Vocal（听觉）、Verbal（语言）中，视觉占了一半以上的比例。对于视觉的把控，对身体状态的控制非常重要。如果你想给人留下很理想的印象，就需要关注自己身体的每一个细节。

当我告诉对方手应该抬多高，身体应该倾斜多少度，面部肌肉应该如何控制的时候，对方一开始都会觉得很别扭。刻意地控制自己的身体，每一个人都会感到很别扭。因为你以前并未接受过这样的训练，所以没有这样的意识，身体难以自然地行动。这和你学开车是一样的道理，最初去驾校学习基本的驾驶技能时，教练会很生硬地告诉你每一个步骤。一开始你会觉得很死板，很复杂。因为你是按照理论来控制身体，这和我们走路不同，学走路并不是先掌握理论的知识，再学怎么走。走路是本能使然，所以很自然。当你经过一段时间的训练后，生硬的步骤会慢慢演化成你的习惯，然后你就能很自如地开车了。

视觉的呈现和学习开车是同样的道理，如果你想给他人呈现比较好的状态，就需要按照理论刻意训练自己的体态，久而久之，你对身体的控制技能就会变得纯熟，你也会自然地呈现出自己理想的状态。

肢体语言不等于表现夸张

很多中国人都觉得西方人非常喜欢用肢体语言，而且还会觉得有些夸张。其实，肢体语言的本质只是传达信息的一种方式而已，只要能帮助你的表达就足够了。我在本书开篇就提到，中国企业家切勿以扑克脸示人，这样会让对方摸不清你真实的个性。肢体语言也是一样，它是我们的标志，也是个性的体现。很多电视节目主持人都会设计专属于自己的手势，在开场的时候亮出。这样能强化主持人的个人标志，体现个性，同时也加深了观众的印象。日本主播泷川雅美在日本申奥最后的陈述演讲中，将精心设计过的手势非常贴合地融入演讲中，效果非常好。在那之后，泷川雅美的手势在日本掀起了一阵流行风潮。

除了体现个性，肢体语言和面部表情是塑造个人形象的有效工具。马云就非常善于利用肢体语言和面部表情，以至不少人还将他的表情做成了网络表情包[1]进行传播。

德国肢体语言专家乌尔里奇·索尔曼（Uirich Sollmann）在接受中国媒体采访时表达了对马云的评价[2]。他表示，马云是中国首富，但他的穿着、举止和言谈让他看起来就像自己的一个邻居，非常亲切。乌尔里奇说，马云能够巧妙地使用一些手势来展现他开放、亲切的形象，比如，他喜欢双手张开，手心朝上；喜欢竖起大拇指，同时面带微笑。他总是毫不吝啬地调动所有的肢体，展现出最理想的形象。

你在上台演讲的时候，只要使用得当，肢体语言完全不会让你显得夸张。不用畏首畏尾，更没有必要再受传统观念的影响。尤其是女性，千万别认为肢体语言会让自己显得粗鲁，这不是拒绝使用肢体语言的理由。你应该好好思考应该如何设计适合自己的肢体语言，让肢体语言帮助你给他人留下更深刻的印象。

下面的章节会具体谈到肢体语言中的手势、站和坐、面部表情、眼神等细节。身体的每一个细节都是组成我们形象的重要因素。这么说吧，身体的细节就像是机器零部件，而我们呈现出的个人形象就好比机器，只有每一个零部件都运转正常，机器才能完好地工作。

肢体语言利于思维

加拿大艾伯塔大学的加里·韦尔斯（Gary Wells）和美国密苏里大学的理查德·佩蒂（Richard Petty）在一项关于耳机的研究中得出的结论之一是，“如果电视广告的画面能使观众的头部反复垂直运动（比如，像上下弹跳的球一样），这则广告会非常见效。因为观察事物时，伴以简单的身体运动能对我们的感受和思维产生巨大的影响”。

在这个实验中，有一群大学生被召集到一家制作高科技耳机的公司，他们被告知要参加一项市场调研活动。这项调研的目的在于检验使用者在运动，比如上下或者左右晃动的时候播放质量如何。但实际上这项实验是为了验证一个关于感染力的设想。大学生被安排听了一段关于“美国高校调高学费”的社论，并被分为三个小组。第一组学生在听社论的时候保持静止，第二组学生听社论的时候不断左右摇晃脑袋，第三组学生听社论的时候保持脑袋上下晃动。最后的实验结果让人难以置信，保持静止的学生对此社论无动于衷，不断左右摇晃脑袋的学生反对提高学费，而上下晃动脑袋的学生则持相反意见。

从这个实验中可见，肢体语言有助于强化我们对信息的思考，并且还能引导听众的判断。所以，在演讲的时候不妨多一些肢体语言的设计，因为你的动作能影响观众，激发观众的思考；或者不妨直接让观众一起做动作，这样更有助于信息的传播。

本节精要：

对于演讲的认知误区

舞台上总觉得肢体不自然，是因为你缺乏对身体的控制。

对身体细节的控制需要极强的专注力，一开始你会感觉别扭，习惯后就会觉得自在。

肢体语言并不会有损庄重，反而能增强语言的感染力，帮助你塑造理想的形象。

肢体语言能够强化人们对信息的思考与判断。

---

[1] 表情包：在社交网络上活跃的一种流行文化。人们以时下流行的明星、语录、动漫、影视节目等的截图为素材，配上文字，用来表达特定的情感。

手势让话语更有力量

手势语并不会让你显得张牙舞爪，反而能让你的话语更有力量？

用手传情

从四足爬行进化到双腿直行的人类，在获得语言功能前，就已经学会频繁地使用手势来传达信息、表达感情。手从行走工具变成了交流工具，并延续至今。所以，如果我们交流的时候完全忽略手的作用，就错失了一个最有效的交流工具。

很多人问我，在演讲的过程中到底应不应该用手势语？我觉得这个问题就好像在问“我们该不该用舌头说话”一样没有任何意义。如果我们观察人们平常说话的状态，就会发现人们的手就像指挥棒一样，引导着声音的韵律。如果不使用手势，就好像失去了主心骨，难有感染力。而且很多人在说话的时候，手会不自觉地比画。

不过手势语就像一把双刃剑，如果使用恰当，可以有效地传达情绪，如果使用错误，便适得其反。就像眨眼睛一样自然，手会在人们无意识的情况下做出各种各样的动作，并且不同的手势会给人带去不同的感受。如果不多加留意，手势就会传达出错误的情绪。比如，你想让大家加入讨论，可是却把手放在桌子上，手心朝下。这个动作给人的感觉是封闭、拒绝的，和你想传达的意图正好相反。但如果你将手心朝上放在桌子上，就会给人比较开放的感觉，符合你想表达的情绪。再比如，如果你在公布决定的时候不停地晃手，会让人觉得你不够坚定。但如果你双手并拢，握成拳头，就会呈现出坚决的形象。



手掌朝下给人封闭的感觉

在日常会话过程中，要让手的动作完全符合话语的内涵和情绪非常困难。因为当我们与他人对话时，大脑会不停地搜寻最合适的语言。如果还要思考手上的动作，就会非常吃力。其实，在日常对话中，我们不用太在意手的动作，但如果是比较正式的商务场合，或者当你想要传达特定的情绪时，就应该有意识地控制手的动作。

手掌朝上给人开放的感觉

用手绘画

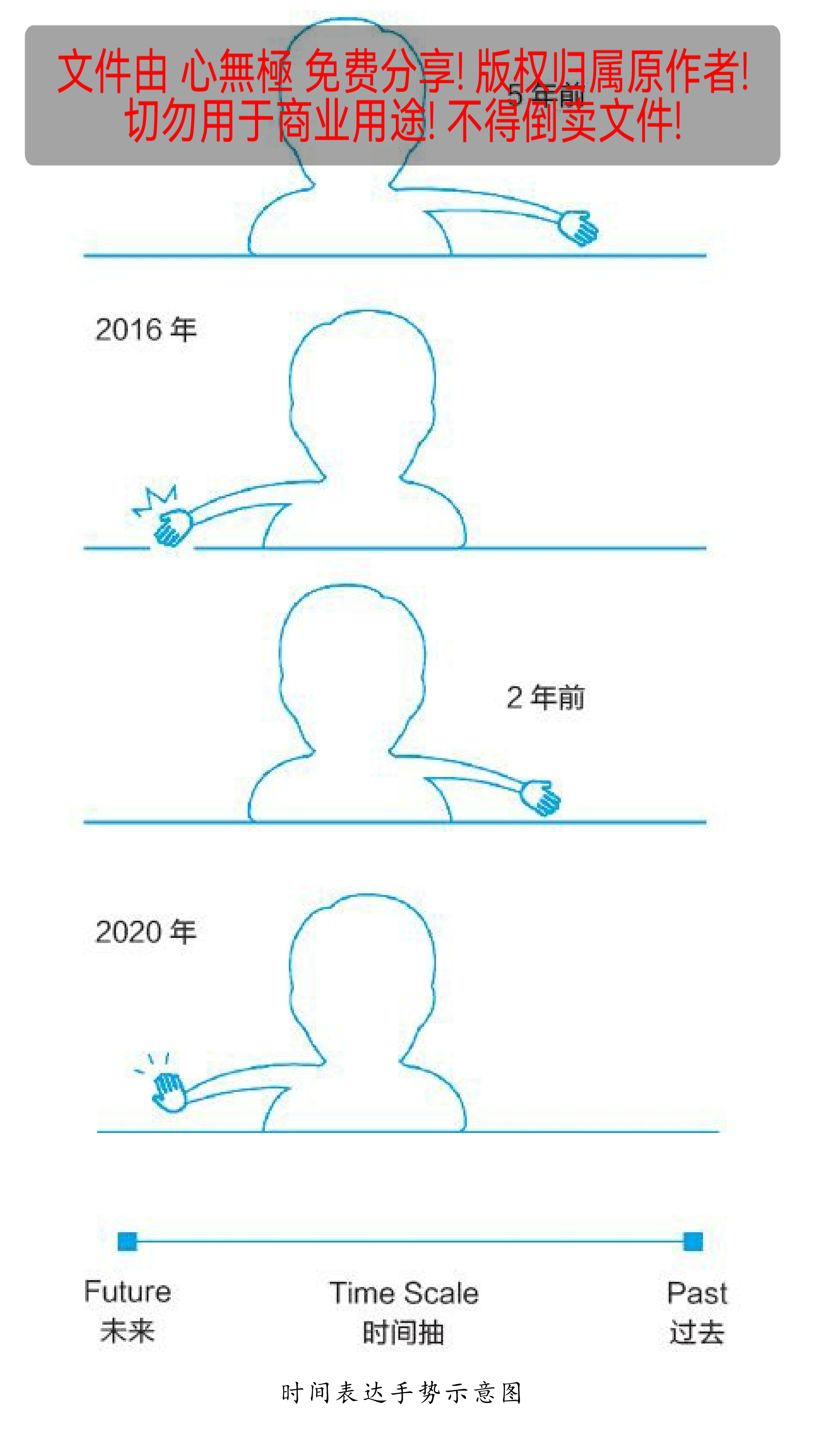


表示具体的信息时可将拇指和食指并拢



表示抽象的信息时将双手打开

我曾经在广告界待过很多年，我学到的最重要的一点是：语言和画面必须有机地结合在一起。不论是电视、杂志还是其他媒介，广告的视觉呈现和文案必须要一致，相辅相成。我们在演讲的时候，也应该遵循这个原则。比如，我们在说“这本书是今年6月22号出版的”这句话时，什么样的图更能传递出相应的情绪呢？所有人的答案都是下面这幅图。为什么呢？因为人在7个月左右的时候，就能用食指和大拇指做出抓取东西的动作了。能用两根手指抓住的东西肯定不大，否则你会使用5个手指。如果用其他手指去抓小东西，又会很困难。所以用大拇指和食指一起抓取的一定是小的东西，如果要做这个动作，传达的信息也应相符这个手势的特征。如果你所想表达一个很细微、具体的信息，比如“6月22日”这个时间点，这个手势就是得当的。但当你想要说一些比较抽象、概括性强的信息时，就可以将双手打开一些。



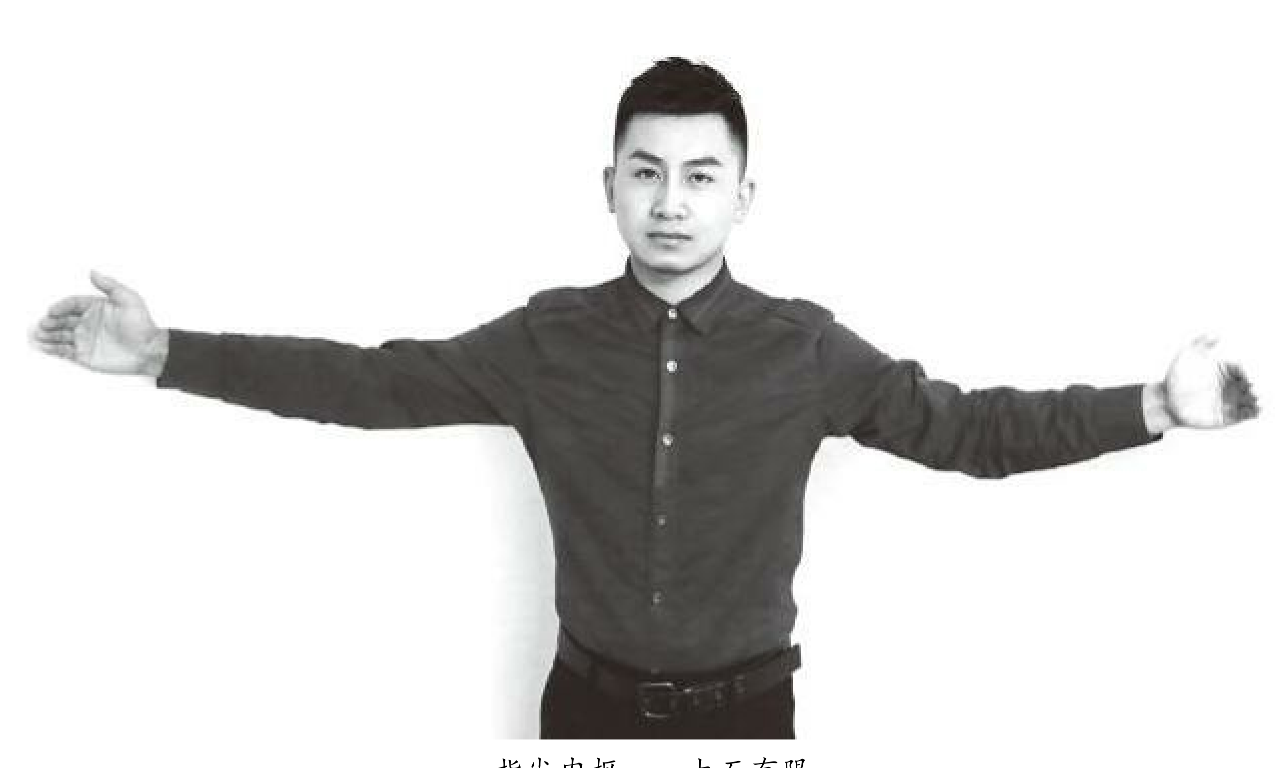
时间表达手势示意图

在商务谈判或者演讲中，我们常常说到数字，但数字很容易变成一颗烟幕弹，让对方一时摸不着头脑，茫然无措。所以你有必要让数字可视化，便于观众理解，这样才能让他们明白数字背后的含义。比如，当我们说下面这些话时，“我5年前参加了东京申办2016年奥林匹克运动会的活动，两年前我再次开始了申奥的工作，我工作很努力，9月的时候出了结果，东京申办2020年夏季奥运会成功，我很期待参与这届奥运会。”为了体现时间之长，我们需要手势来配合，这样能给观众留下比较深刻的印象。如果只是干巴巴地说数字，观众很难有

直观的印象。表达空间概念时也是一样的道理。



双手敞开伸直——无限大



指尖内抠——大而有限

日本残奥会射击选手田口亚纪在一次演讲中说："这是我毕生经历的最大的竞技场。"她坐在轮椅上将双手轻轻打开，用这个动作配合"最大的竞技场"这句话。我就问她："这真的是你见过的最大的吗？你想表达的是你手势呈现出来的状态吗？"然后她改变了自己的姿势，把双手手腕伸得很直。我告诉她，这样的动作又会给人一种无限大的感觉。然后她就把指尖稍微弯了一下，这样就表现出了边界感。无论是正式演讲还是日常生活中，用手势来表达尺寸是很常见的方法。

用手传播

一般来说，外国人在求婚的时候都会单膝跪地，身体前倾，以此表达诚意。大多数西方人认为，当我们使用身体语言的时候，一定要用简单明快的动作，才能给对方留下更深刻的印象。



表现出树的生长形态

2012年，我为东京申办奥运会委员会会长、前东京都知事石原圣太郎先生做演讲培训。当时，他做了一件事让我非常惊讶。他结束演讲内容部分的训练后对我说："好，现在我们开始进行身体语言的训练吧。"当时我非常惊讶，我给很多人做过演讲培训，但他是第一个主动要训练身体语言的客户。我告诉他："没错，语言和身体结合，才算是完整的演讲。因为观众不仅能听见你说了什么，并且能清楚地看见你在说什么。"我问他："你想让观众记住什么内容？"他告诉我："我最想让观众记住环保方面的内容。"于是我们一起设计了手势。他演讲中有一段内容想表达：日本为了举办奥运会减少了二氧化碳的排放量，而这段话的内容是以"我一直在种树"几个字开头的。说到种树，最直观的呈现就是挖土、播种的过程。但如果把这些动作呈现出来，肯定会很复杂，而且不好看。如果做得不好，很容易呈现出喜剧效果，像是滑稽戏演员。所以我让他举起大拇指和食指，双指并拢，做出"拈"的动作，表达播种的概念，接着做出一个埋下种子的动作，然后用手掌比拟出树木生长的感觉。整个动作幅度比较小，不算夸张，但我们也拍摄了无数次，不断地纠正修改，最后呈现出了比较完美

的画面。

日本申办2016年夏季奥运会失败了，当时来自摩纳哥的国际奥委会委员当场表示，选择里约热内卢是正确的，因为在南美从未举办过奥运会，但是他认为东京在环境方面的提案非常优秀，尤其是石原圣太郎的演讲，让他充分了解了日本对环境保护的重视。当时他在说这段话的时候居然用了石原圣太郎的手势，也就是说他在看演讲的时候，已经完全记住了这个动作。

本节精要：

善用手势

手能制造画面感，增强信息的可视化程度。

手势和信息应该相符，画面与信息应该一致。

针对重点内容设计手势，巧妙地运用手势能让观众迅速记住你演讲的内容。

案例 日本著名主播用手势助申奥成功

作者：马丁·纽曼

泷川雅美是日本著名的女主播，她也参与了2012年日本申奥最终的陈述与发言。在最后的演讲中，泷川雅美的一句“盛情款待”入选2013年日本的流行语大奖。在那之前，没有人觉得“盛情款待”是一个特别的词，因为在日本这是一个很老的词汇。但因为奥组委的评委们都是来自其他国家的人，他们并不知道“盛情款待”这个词，于是我们重新演绎了它。

因为评委们从未听过这个词，这就意味着我们需要用非常规的方式来呈现。于是我问泷川雅美，日本人一般怎么教别人新词？她告诉我：“我们会一个字一个字地慢慢说，就像教小朋友们一样，需要在每一个音节之间都停顿，最后再把整个词重复说一遍。”

演讲有一个最大的原则，也是一个很简单的道理：重要的事情说三遍。在我们的日常生活中，这样的做法很常见。当我们想让对方记住什么事情时，就会重复多说几次。其实“重要的事情多说几遍”这个道理是有科学依据的，我在1970年做过一个实验，我先给被访者看了红色和橙色两种颜色的卡片。两种颜色非常相近，数量各占一半。我让被访者指出卡片的颜色，第一次实验的时候，选择两种颜色的人数比较平均。第二次，我让同样的受访者看同样的样本，但我反复强调说如果你分辨不清，就回答说是橙色，结果80%的受访者都说他们看到的是橙色。这是因为我在一开始就强调了橙色，所以受访者们对橙色的印象更深。这个实验告诉我们：反复强调会增强语言的影响力。

单纯重复给人的印象还不够有感染力，配上手势会更好。

我们按照泷川雅美的建议演示了一次，并且录下了视频。当我们回看视频的时候，发现了一些问题。因为泷川雅美说这句话时一直伸着食指，就像平时我们教小朋友一样，这样会给人一种被教导的感觉。为了给观众留下更加和善的印象，我们决定用手掌代替食指。我们没有选择手掌朝下的动作，因为这会给人封闭、排他的感觉。为了让人感受到更开放、亲和的感觉，我们决定手掌向上，不是用一个手指，而是用手掌表达，模拟出播种的手势。她在说最后一个字的时候，手掌往上抬，斜着，微微张开，像正在盛开的花儿一样。我们用手势配合内容，增强了这句话的传播性，很多人都因为这个独特的手势而记住了这句话。这句话当年还被评为日本的流行语。



泷川雅美用手势助东京申奥成功

图片来源：www.haokoo.com

在日本，说“盛情款待”时会做一个敬礼的姿势，但这个动作稍缺特色。日本是代表亚洲国家参加这次申奥，考虑到在很多的亚洲国家，人们用双手合十以示友好，所以我们决定以“双手合十”这个动作收尾。而且从精神层面上说，当两手合在一起的时候，会给人带来一种融合的感觉。当泷川雅美双手合十的时候，她会感受到身心合一的感觉，有助于让自己沉稳下来。



泷川雅美用手势助东京申奥成功

图片来源：http://ent.huanqiu.com/star/mingxingguoji/2013-09/4366977.html

即便是“盛情款待”这样一句简单的话，我们也反复尝试了很多种表达方式，最后确定了一种方案。最后，因为这个有趣的手势，这句话红遍了日本，也传播到其他国家。

眼神接触不如眼神控制

上台后眼神找不到安放之处？

舞台上，像蜜蜂采蜜一样注视观众

下面，我们谈谈眼睛。

在演讲中，眼神的使用非常重要。对于一些不太在意眼神接触的客户，我会经常告诉他们：一定要与观众进行眼神接触。但实际上，只强调眼神接触是不够的。

你是否有过这样的经历：如果你注视对方太久，就会担心对方感到不适？是否觉得一直和别人保持眼神接触很有压力？其实，我们不仅需要眼神接触，还需要控制眼神。

在生活中，我们的眼睛会不由自主地四处张望。比如，当你听见声响，或者周围有活动的东西，眼神都会不自觉地转移过去。在个体发展的早期阶段，人类就显示出知觉他人眼睛的能力。婴儿一出生就对人类的眼睛注视线索表现出强烈的敏感性，这种敏感性是人类早期社会认知发展的关键。11个月大的婴儿就能追随他人眼睛的注视点，而无论他人的面孔是否已经转移了方向。

眼睛注视点极为敏感，也极容易发生转移，这是人的本能。但是，在我们与人交流或是在演讲的时候，必须控制好自己的眼神。试想一下，在和他人交流的时候，你的眼神飘忽不定，一会儿看这儿，一会儿看那儿，对方会是怎样的感受？

人的眼神会传达情绪，影响对方的行为。1岁左右的婴儿已能根据成人眼睛注视的方向和面部表情来预测对方的行为。婴儿能快速掌握利用注视线索来推测他人所关注的客体和未来行动的能力，这有益于他们对他人形成更为复杂的心理观察。这说明了根据眼神判断和预测对方的行为，是人类天生的能力。

人的眼神十分灵动，难以掌控。很多人觉得，演讲的时候只要保持和观众进行眼神接触就可以了，但这并不等于我们能很好地控制眼神。

很多人在演讲的时候会很累，因为他们总是试图和在场的每一位观众进行眼神接触。实际上，你不需要不停地转移眼神，试图和所有观众都进行眼神沟通。因为观众太多，在短时

间内你不可能和每一个观众进行眼神接触。你以为自己和所有人都有眼神接触，但事实上你只是满场扫视，没有聚焦点。这样会呈现出些许茫然的感觉，所以不如锁定几个人，主要和他们保持眼神接触。



和特定的观众互动时可指向对方

演讲时，我们应该像蜜蜂采蜜一样和观众进行眼神接触。想象一下蜜蜂在花间采蜜的情景：蜜蜂一般会先选择一朵花，然后飞过去，在那朵花上停留一会儿，采好花蜜之后再飞到其他花上，并不断重复以上步骤。所以你可以用蜜蜂采蜜的方式来控制自己的眼神。演讲的时候，将你的眼神专注在几个人身上，对方会感受到你的真诚和尊重，然后你再将眼神慢慢转向其他观众。

学会控制眼神

眼神的控制需要收放自如。

说话的时候，我们时常会不自觉地闭上眼睛，或者将眼神转移到别的地方，这实际上是因为我们想暂停和对方的沟通，去思考别的事情，但这么做容易给人留下不好的印象。

其实，这并不是我们后天养成的习惯，而是本能所致。这样说吧，其实我们每个人的大

脑中都有一本看不见的字典，这本字典大概在我们斜上方45度角的位置，左右不一。我们在跟别人说话的时候会不自觉地去寻找这本字典。为什么呢？因为我们总是会一边说话，一边在头脑中搜寻更恰当的表达方式。每当我们开始寻找这本字典，眼神看起来像在逃离，英文称作“shifting”。英文中的这个词有“撒谎”“不被相信”的意思，所以我们会觉得眼神游离是一件非常不礼貌的事情，这会让你看起来很不安、缺乏自信，让人感到不快。所以，当我们查好“字典”之后，应该特别有意识地将眼神收回来，重新放在谈话对象身上。你还可以在眼神逃逸之前向对方说“稍等”，这样会显得更有礼貌，也会让对方明白你不是有意挪开你的眼神，而只是在考虑如何更好地表达。

注视摄像头

日本申奥团队最终的演讲陈述是在一个非常大的会议厅进行的。演讲者的身后有一个巨大的屏幕，用来播放配合演讲内容的视频。大屏幕的左右两旁是较小的屏幕，用来呈现演讲者的演讲。非常有趣的是，会场里的大多数观众都会注视着屏幕，而不是盯着舞台上的演讲者。如果现场有提词器，提词器的位置需要仔细调整，要让观众看屏幕时感觉到演讲者的眼神和他有所接触，要有“一对一”交流的感觉。

在瑞典举行正式会议的时候，有一位叫荒井由希子的日本人在演讲时双眼一直盯着摄像头，后来，国际奥委会的评委们一致认为，所有的演讲者中只有日本的荒井由希子和观众有眼神交流。

本节精要：

舞台上的眼神控制

和台下所有的观众进行眼神接触并不等于能很好地控制眼神。

像蜜蜂采蜜一样控制眼神，演讲的时候先和几位观众进行眼神接触，然后再慢慢转向其他观众。

如果你演讲的时候需要提词器，提词器的位置要仔细摆放，保持和观众进行眼神交流。

站和坐都有学问

总是被说姿势不好看？其实是方法不对。

站须稳健

演讲者通常是站着演讲，“站”不仅是身体的动作，也可以是精神的体现。当我们说“站起来吧”的时候，情绪和声音都会高扬一些。站立的时候，身体和精神需要同步，也就是说站立的时候，应该给人一种“稳健”“昂扬”的感觉。中国古人说的“站如松”就是这个意思。

在正式的场合，人容易感到紧张，会无意识地将双腿紧紧贴在一起，站得笔直，看起来像一个士兵，但这样的姿势会让人感觉不自然，并且显得很拘谨。其次，双腿夹紧会站不太稳。我们都有过这样的体验，双腿并得太拢的话，身体就会摇晃，只有双腿略微张开的时候才能站稳。

吉他手在舞台上总是双腿张开，让自己的身体尽可能稳定，找到最自如的状态去演奏。我们在舞台上要站得稳当，才能呈现出理想的精神状态。下面有一些技巧能帮助你更好地站立。

方法1：站如树

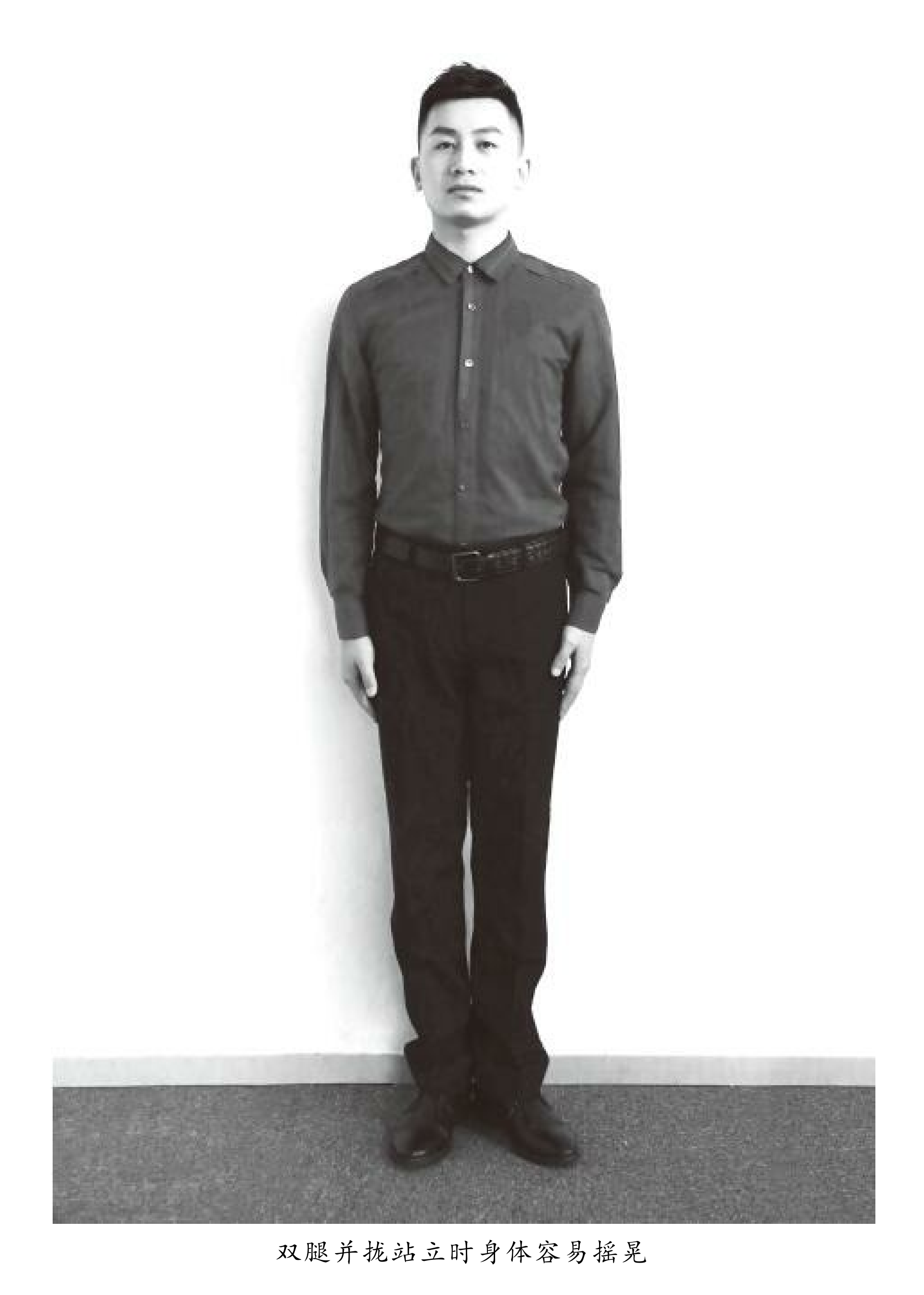
双腿分开，与肩同宽。女性站立的时候，双腿的距离可以比肩稍窄一点儿，否则会给人比较粗鲁的感觉。让体重均匀地分布在双腿之上，膝盖放松，身体也放松。在这个前提下，将身体的重心稍微前轻，再往后倾斜一些，来回几次不断调整。然后保持住这个动作。不过你需要将脚底板贴紧在地板上，之前的动作让我们将身体彻底放松了，现在你需要关注脚底的力量，使其和地板紧密地贴合在一起。接下来，你需要想象自己是一棵扎根于土地的大树，身体非常有力量，紧紧贴在地面上的双脚也生出了根，深深地扎进土地。你像一棵屹立不倒的大树，任凭风雨强劲。然后再次调整身体的重心，往前、往后、再向中央倾斜。但无论怎么移动，一定要让双脚有力地贴在地面上。

人站立如树时，便有了精神。英国的很多城市都有种满大树的公园，很多英国人在公园里做运动。一年四季，树叶会变黄、掉落，但树干却高大挺拔，任凭风吹雨打。当我靠近这些树木时，常常会有一种微妙的感觉，觉得充满活力，同时感觉像受到了树的庇护，非常安

全。我想很多喜欢在树林里运动的人也会有类似的感受，高大挺拔的树会潜移默化地影响他们，赐予他们生机和力量。

方法2：站如踩沙滩

想象夏天在海边玩耍的情景，在阳光的照射下，你赤脚走在沙滩上，然后突然停止走动。这时候你的双脚深陷在沙子中，并和大地紧紧地贴合在一起，这种感觉让你感到无比愉悦。当你脚板的每一寸缝隙都被沙子填得满满当当，和地面紧紧贴合的时候，你会觉得自己的身体仿佛被大自然注入了力量，从而产生一种安定、安心的感觉。生活在城市里的人饱受压力带来的不安和焦虑，而当他们去到海边，会醉心于这种安然的感觉。



双腿并拢站立时身体容易摇晃



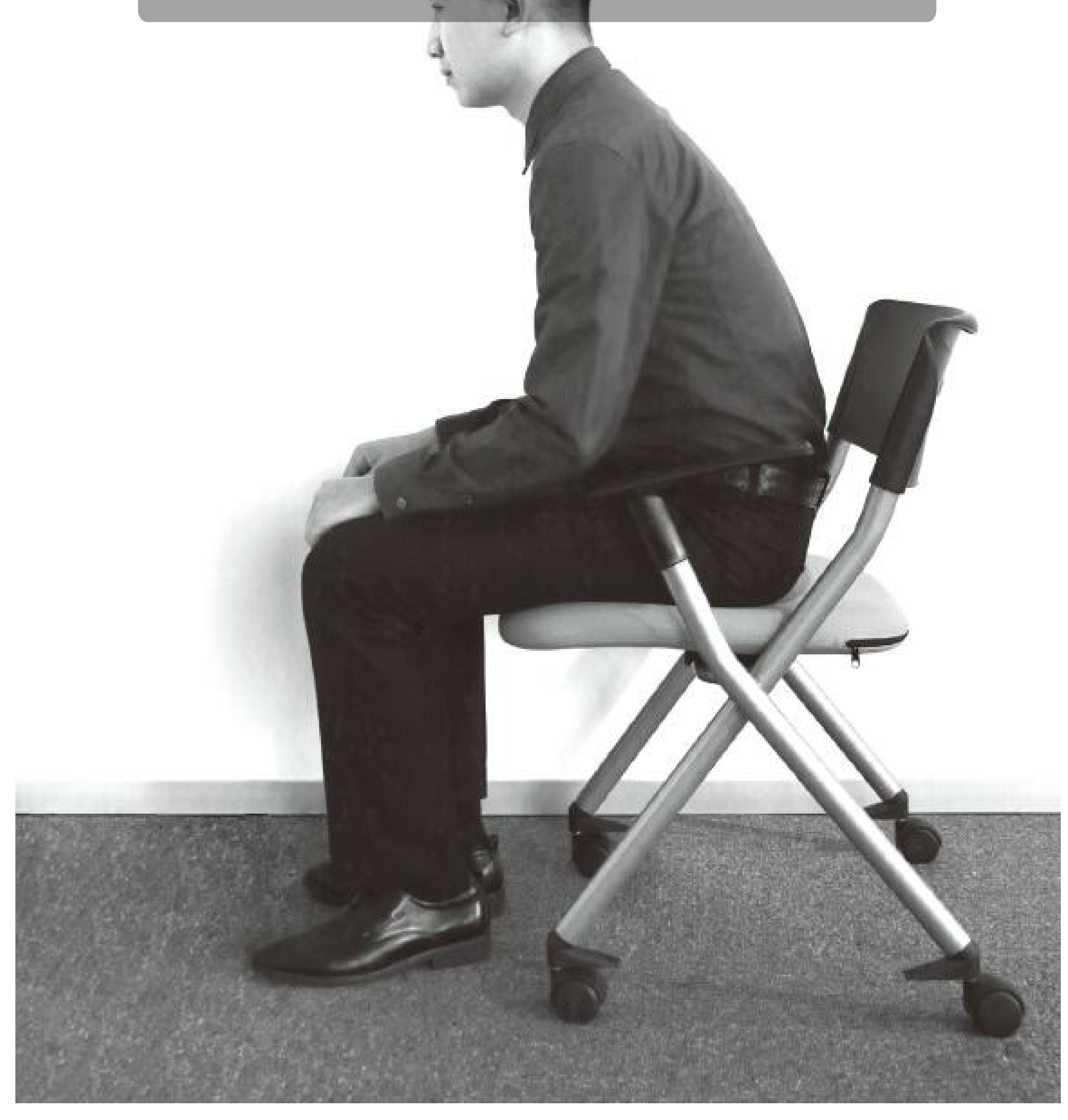
双腿张开站立时身体稳定

演讲的时候，你需要把讲台看作自己的活动基地。当我们站在地板上的时候，想象自己脚下是一片沙滩。但这并不是说你不能跨出基地，有时候你需要在舞台上走动，有时候你需要站在离观众比较近的地方，一旦你在讲台上有了正确的站姿后，就可以自由移动。但是，你一定要记住：在关键的时候，回到自己的基地。尤其是在想传达特别重要的内容，或者想强调重点的时候，一定要重新回到自己的位置，这可以让你找回安定感，重获内心的平静，而且还可以让自己放松下来。

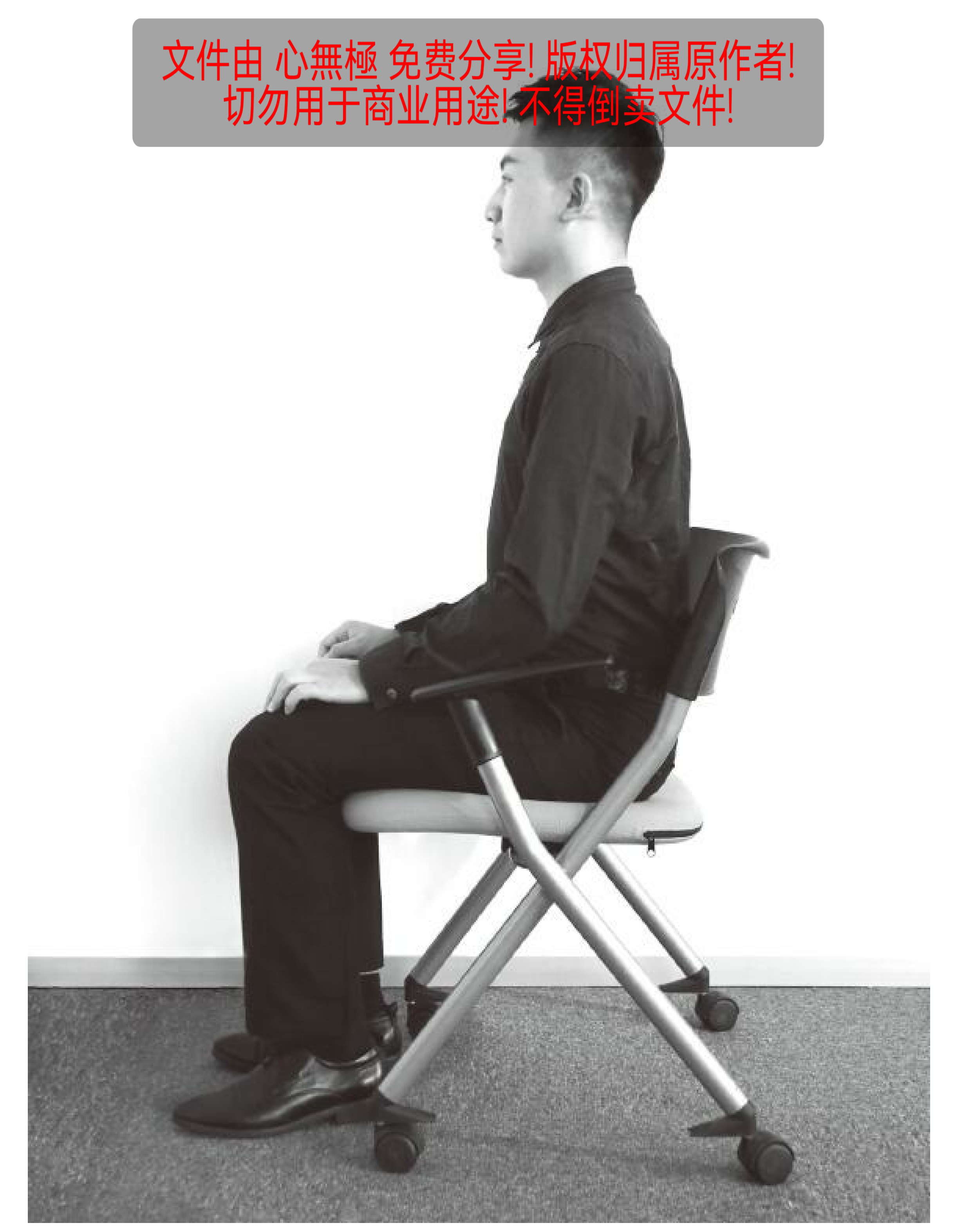
想象自己是站在沙滩上，这样做能让你的内心感到安定与平静。然后想象自己是一棵树，稳固、挺拔，双脚和地面紧紧连接，这样能使你肢体躯干的内部肌肉获得力量，精气神也更充足。

坐须力量

不仅是站，坐的时候也要意识到躯体的力量，也就是核心肌群的力量。我要特别强调一个概念——“核心肌群”，核心肌群是指位于腹部前后环绕着身躯，负责保护脊椎稳定的重要肌肉群。核心肌群的锻炼是几乎所有体育运动的重点，因为一个人无论看起来有多么强壮，如果其核心肌群薄弱，那终究只是个空架子。如果核心肌群没锻炼好，就算其他部位锻炼得再完美，整个人看起来还是姿势不正。因为核心肌群是躯体力量的主要来源，是身体最主要的支撑。我们坐着的时候，一定要保持住来自核心肌群的力量。



不要将身体松散地靠在椅背上



坐的时候要让核心肌群充满力量

怎么保持呢？你需要记住“BBC”这三个字母，这是Bottom in Back of the Chair（椅子的底部和靠背）的缩写。也就是说我们需要深坐，让身体尽量往后靠。当我们坐在有靠背的椅子上时，姿势就会好一些，那是因为有了椅子后背的支撑，你的腰部会得到力量。但你不能把背部完全倚在靠背上，不使一点儿劲，这样就等同于完全松散地陷在椅子里。你一定要让自己的核心肌群，也就是腰部的位置更有力量，并且有意识地控制这个力量。

这也是我们判断坐姿正确与否的标准。如果核心肌群有力量，坐姿就会正确；如果随意

地靠在椅子上，核心肌群就会松散，这样的坐姿也不正确。坐姿正确与否会产生什么影响呢？贯穿这本书的核心观点是“通过对身体的控制来改善别人对你的印象”。大家都会觉得在交谈中，别人对我们的印象是由谈话的内容决定的，这是错误的观念。实际上，第一印象是靠你的身体传达出来的，而且会在你毫无意识的时候就原形毕露。如果坐姿正确，会带动身体其他部位的变化，你的呼吸和横膈膜的运动也会变得顺畅，而且发音也会更准确。如果以比较松散的状态跟人说话，即便你的声音特别大，或者显得很欢乐，也会给人没有精神的感觉。所以意识到自己的身体状态的重要性，意识到核心肌群的力量，就会给人留下不同的印象。

我之前和一个英国政治家一起工作过，他经常会接受很多采访，即便是现场没有观众，或者接受电话采访，他都会保持身体笔直，用一种非常端正的坐姿进行谈话。这是为什么呢？他认为，哪怕是通过电话采访，声音会体现出他的精神状态，而坐姿松散会让声音也显得无力。所以，大家一定要注意，哪怕是在电话中，尤其是说重要的事情时，一定不要呈现出松散的坐姿。日本人在这方面做得比较好，他们即使是在电话里给对方道歉，也会把头低下去，虽然别人看不见，但身体呈现出的状态会改变声音，会让对方感受到诚意。

如果会话中你能多注意自己的身体状态，你会发现很多事情会随之变化，别人对你的印象也会大有改观。想要呈现出好的状态，改善我们留给对方的第一印象，一定要从身体入手，而不是谈话内容。控制自己的身体，从任何细枝末节处开始改变，哪怕是简单的站和坐，不要将其看作简单的身体动作，而应看作你的精神状态、情绪的体现。

最后，还想额外提一下正确的站姿、坐姿对我们的身体健康也有很大的益处。现在很多年轻人习惯了长时间伏案工作，如果长期坐姿不端正，会引起颈椎、腰椎的问题。所以保持正确的站姿和坐姿非常重要。

本节精要：

站和坐都是大事

双腿适当张开，脚底板紧紧贴合在地面上，这样能站得更稳当。

站立的时候想象自己是一棵大树，脚掌也生出了树根，和大地紧密相连。

演讲的时候，想象自己踩在沙滩上，找到安然的感觉。把讲台看作自己的活动基地，在说重要内容的时候一定要回到基地。

坐的时候要深坐，并且让身体尽量往后靠，让核心肌群充满力量。

姿态会影响声音，从而影响所传递的情绪。即便没有人看到，说话的时候也要保持姿态

端正。

成功企业家都爱板着脸？

你是不是人们眼中那个总是板着脸的严肃老板？

你相信真人不露相吗？

受中国传统文化的影响，我们习惯于克制自己的情绪，在人前不会轻易将自己的真实感受表现出来，尤其是从商从政之人，他们往往会更加严格地管控自己的情绪。这在某些方面也许是合理的做法，但如果我们随时随地都以一张扑克脸示人，也会有适得其反的效果。

其实，适当地展现出自己的真实情绪，会帮助你获取别人的信任。这是一个很简单的道理。当你说“见到你很开心”的时候，如果表情很平淡，是不是很难让对方相信你呢？

在你说话的时候，可以通过表情的变化，强化语言的感染力。比如，当你说“2018年，我们非常有可能马上推出此书的第三部”时，当你说到“2018年”“第三部”这些重要的词时，你的脸部表情可以有更大的变化，这样会让人印象深刻。

当说到某些重要且具体的信息时，如下图所示，可以将眉头皱起，眼神集中到某一点上，这样能将观众的注意力也吸引过来。



讲某些重要信息时可将眉头皱起，眼神集中到一点

表情会极大地影响别人对我们的印象。和控制眼神一样，我们的表情也需要刻意控制。比如，你也许觉得动眉毛会很不自然，但如果用眼睛带动眉毛，就会比较自然。如果你想要给人比较稳重的印象，眉毛和眼睛不要做太大的动作；当谈论一位故去的人，或者一些比较悲伤的事时，我们的面部肌肉动得太大就会显得失礼；反过来，如果想要对方感受到你的热情，脸部肌肉、眉毛、眼睛动作大一些效果会更好。

笑是有力的武器

下面我们来谈一下沟通中最有效的表达方式——笑脸。

如果交谈双方都没有笑脸，这样的恶性循环会持续下去，会给彼此留下冷漠的印象。所以，多一些笑容是有必要的，笑可以为你的人格魅力加分。

在日本申奥团队做最后的演讲时，日本申奥委员会的理事长竹田恒和发表了演讲。他的演讲中的最后一句是：“给东京投票吧！”这句话他说了3次，如果用非常认真严肃的表情说3次，会让人感觉这是一个命令；但是竹田理事长满面笑容地说了这句话，给人非常轻松、明快的感觉。

美国前总统比尔·克林顿经常会采用这样的方法：当他进到有听众的房间时，不管是否

认识对方，他都会热情地向对方说：“嗨，你来啦！”就算是第一次见面的人，如果笑脸相迎，彼此都会心情愉悦。

当然也有一些场合不能展现笑容。

比如在英国，女王在国会的会议上宣读政府的演讲稿，会上需要罗列同年需要成立的各种法案。这个时候，女王不能表达任何的感情，只能很平淡地去读文稿。如果女王的声音稍有抑扬顿挫，或者脸部表情稍有呈现，人们就会质疑法案。

女王一般都会站着演讲，只有在国会才坐着演讲，这是因为站着的时候不容易控制情绪。在国会演讲之前，女王周围的人都会特意告诉她：“你要像机器人一样去演讲！”但除了这一天外，在女王全年的各种外交日程中，不管跟谁见面、交流时，她都会对人们100%的专注，并总是保持一副微笑的面容。

发自内心的笑才动人

我们在演讲时，如果要故意展现笑容会很困难。你不用在任何时候强装微笑，但可以有意识地让自己多展露笑容，笑是人类的本能。除了在《物种起源》中提出进化论，查尔斯·达尔文还提出了“面部反馈理论”，这个理论认为，微笑这一行为会让我们的心情变得更好，而不仅仅是心情好的产物。

当你微笑时会心情愉悦，同样也会让他人感受到你的轻松与亲切。

罗恩·古特曼在TED（technology，entertainmen，design的首字母缩写，美国一家私人非营利机构，在全球范围内以它组织的TED大会著称）演讲中提到，我们天生就会笑，即使是在子宫中的胎儿，看起来也在微笑。出生之后，婴儿在睡觉的时候也会笑；即便是失明的婴儿，在听到人声的时候也会笑。

罗恩还讲到，在巴布亚新几内亚进行的一些研究中，保罗·艾克曼（Paul Ekman），世界上最知名的面部表情研究者，发现原始部落Fore的成员，虽然与西方文明相隔绝，并以其食人肉的宗教习性著称，但他们也像我们一样，会在不同场合下露出微笑。

虽然笑是天赐的技能，但我们真的都会微笑吗？

很多人习惯于藏匿自己的笑容，直到现在我都会给我的客户强调微笑的重要性。在我们与人交流的时候，脸部的表情应该和我们所传达的情绪保持一致。如果你要让人感受到你是一个友善的人，笑非常重要。

举个例子，俄罗斯著名游泳运动员波波夫（Aleksandr　Popov）曾经在奥运会上获得4枚金牌。他的身体很结实，看上去非常健康。我在帮他做培训的时候，把他之前演讲的视频给他看，看完后他觉得表现还不错。

但在演讲过程中，他始终没有笑，他自己也意识到了这一点。在那之后，我们反复尝试多种方法让他笑起来，可是都难以让他露出自然的笑容。他虽然理解了怎么笑，但真笑起来的时候却很不自然。

笑，其实也是人与人沟通的一种方式。当别人对我们笑，我们也会随之思考、回忆，然后一起笑，这是人的本能；当我们对别人笑，对方也会冲着我们笑。如果对方在笑，你却没有表情，这是非常失礼的，也很不自然。

所以人与人之间的沟通，就像互相抛球一样，需要建立和谐、温暖的关系。那应该由谁来先抛出微笑呢？在我们演讲的时候，一定是演讲者先抛出微笑。

当我们演讲的时候，并非处于日常对话的状态中，而是单方面抛出笑脸。所以，这是需要练习的，你可以反复录制自己演讲的视频，以确认自己笑的方式是不是真的有感染力。除此之外，这样的方式还能让你笑得更美。你可以从平时的照片和视频中去观察自己的笑容，如果找到了自己很满意的微笑方式，就可以把这样的笑容运用到演讲中。

再回到波波夫的故事，我们是怎么让他笑出来的呢？他练习了很久之后还是不能很自然地笑，于是我们在他的演讲稿中用俄语特意批注："傻瓜，你笑笑吧！"他练习时看到这句话，便真的笑出来了。

我们想要向对方展现笑脸的时候，一定要是发自内心的，并且应该多留意对方的反应。不论是在日常生活中，还是在商务谈判中，微笑是沟通的润滑剂，多微笑，但不可假笑，因为只有发自内心的笑才会打动人心。

本节精要：

放弃面不改色的"好习惯"

面部表情能让我们的话语更有感染力，更有利于情绪的表达。

笑是人类的本能，能传递友好、热情的情绪。

情绪是可以传染的，微笑是沟通中最有效的方式。

多微笑，但不可假笑，因为只有发自内心的笑才会打动人心。

可以通过录制视频确认自己的笑容是否真诚，是否有感染力。

案例 汇丰集团高管从改变姿态开始做领导

作者：马丁·纽曼

英国金融集团HSBC（汇丰集团）的前会长庞约翰（John Bond），作为领导30万员工的高管，从改变姿势和走路的方式开始了自我改变。

汇丰集团的公司遍布全球，员工总数达30万。这样的情况对于老板而言是一个不小的挑战，因为并不是所有的员工都能听懂英文，如果庞约翰仅能用英文来讲话，很难让所有人都留下深刻的印象。并且约翰本人的个子并不是很高，也不是特别强壮，所以从外表看他并不是那种能让人印象深刻的领导，也不能给人非常权威、有震慑力的感觉。作为会长，他也一直在思考自己需要怎么改变，才能塑造更好的领导形象。作为金融行业的从业者，他根据自己的职业性质和职位定下了两个方向：注重细节，值得信赖。他认为这两点很重要，并且决定先从形象上开始改变。

约翰从坐姿、站姿和走路的姿态三个方面开始改变。他表现出了超常的行动力和自律性，定下目标后他进行了非常严格的执行，有的时候甚至过度要求自己。无论是在私人场合还是在工作场合，他都按照我建议的方式严格调整自己的姿势。走路的时候也是一样，在进入房间的时候故意放慢脚步，缓缓走进来，给人一种沉稳、从容不迫的感觉。为了让员工能对他有比较深刻的印象，他还买了最高级的西服、鞋子来武装自己。

最后他成功了，即便很多员工根本不懂他的语言，但是他成功地展现出了领导力。显然，约翰已经实现了第一个目标—确定理想中的印象，并为之付出行动。

你想成为怎样的领导？你想给对方留下什么样的印象？想好这一切之后，立即做出改变，坚持做下去。记住，第一印象比你想象中的更重要，你第一次见到对方的时候就要努力做到自己理想中的样子，因为第一印象会极大地影响他人对你的评价。

第三章　声音是一种人格，不是音色

只是听声音，就觉得对方不可靠？为什么有些人的声音让人昏昏欲睡？为什么有些人说话总是含混不清？声音是我们真实情绪的流露，从调整声音开始，塑造可信赖的形象。

别让声音夺走信任

声音会影响别人对我们的评价，在商务谈判中应该如何发声，才能获取信任？

塑造声音，使声音更有魅力

你一定有过这样的经历：当对方说话声音很高很细时，你会觉得对方有些孩子气；当对方说话有气无力，同时语义不甚明了时，你会觉得对方内向而胆小；当对方说话语调平稳，声音厚重时，你会觉得对方稳重而值得信赖。声音有时候的确是人性格的体现，美国散文作家、思想家爱默森曾说："如果一个人心中有上帝，那么他的声音应该像溪流的汩汩声或风吹庄稼的沙沙声那般甜美。"

其次，声音是我们真实情绪的流露。一个对情绪极其克制的人，当他激动或者愤怒时难免会拔高音调；一个向来热情开朗的人，在遇到巨大打击的时候，说话的声音一定也会变得低沉。

我们对初次见面的人进行性格判断时，会很自然地把声音作为重要参考依据。而在商务场合，无论是谈判还是面对投资人进行路演，我们的声音会影响对方对我们的判断，从而影响对方的选择。

也许，很多人会把声音等同于音色，这是一个错误的认知。实际上，音色只是声音的一个要素，而节奏、音调（抑扬顿挫）共同决定了声音的特性，以及声音带给对方的感受。

声音会影响人们的心理感受，影响我们对他人的判断，该理论在古希腊时期就得到了佐证。古希腊时期有一个叫德摩斯梯尼的著名雄辩家，一生活跃在雅典政治舞台。德摩斯梯尼天生口吃，嗓音细弱。这样的先天条件似乎决定了他不可能成为一名演说家，因为做一名出色的演说家必须有清晰而洪亮的嗓音。但为了成为卓越的政治演说家，德摩斯梯尼做了超越常人的努力，进行了异常刻苦的学习和训练。

他最初的政治演说是很不成功的，由于发音不清，民众无法相信他。为此，他做了三件事来纠正自己的毛病。

1.含着鹅卵石说话

德摩斯梯尼为了纠正因为口吃导致的吐字不清，时常含着一块鹅卵石练说话，要求自己一定要能够清晰地发音。练了一段时间后，当他把鹅卵石拿开时，他惊喜地发现自己已经可以清晰流利地说话了。

2.站在海边对自己演讲

虽然治好了口吃，但是自卑的德摩斯梯尼演讲时声音总是很小，让人感觉很没有说服力。为了改掉这个缺点，他每天都来到海边，在海浪声中演讲。巨大的海浪声使他不得不声嘶力竭地说话，久而久之，他的演讲在别人听来也就变得自信而有说服力了。

3.站在铜镜前练说话

德摩斯梯尼早早地就意识到了非语言的重要性，所以，他一直都很注重自己演讲时的神态和动作。他时不时地就会站在铜镜前，对着镜子演讲，以便能够及时纠正自己的非语言表达。

曾经有人问德摩斯梯尼演讲中最重要的是什么，他的答案是“传达”。这个人又问他那第二重要的是什么？他的答案还是“传达”。说话的清晰度和准确性是演讲中最重要的要素之一，如果一个演讲者穿着得体，气势强劲，看上去自信无比，但一说话根本无法让人听清楚，难道不是一件很荒谬的事情吗？可以说，德摩斯梯尼的答案和梅拉宾的3V理论有异曲同工之妙。

回到最初的那个问题——我们到底想给别人留下什么样的印象？我们发出来的声音并非一成不变的，舌头位置的不同，口腔肌肉厚薄的不同，都会让声音听起来不一样。如果不能用好舌头和口腔肌肉，发音便含混不清，也许会给人造成不稳重、不值得信任的印象。如果你的发音不是很清晰，可以含一支笔在嘴里，然后努力说清楚每一个字，这样的方式可以帮助你提高发音的清晰度。这也表明，我们的声音是可以被控制的。我们可以通过控制声音来塑造我们给他人的印象。如果想要通过自己的声音给对方留下比较理想的印象，那么有必要做一些发声练习。

声音分成几个要素：音质——温暖还是冷淡？速度——快还是慢？音调——是否抑扬顿挫有高有低？



含笔发音练习法

朗诵的时候，我们通过对声音的控制来表现文本的含义和作者的感情，所以声音不仅是他人对我们印象的判断依据，也是我们传达内容的实用工具。

音质方面：

多做深呼吸，吸入足够的空气到肺部，发声的时候一定要有足够的气息，也一定要放松。这样就会让你听起来认真而温暖，反之则会给人冷漠的感觉。将能量注入声音，也是传达你的声音强弱质感的方式。

速度方面：

说话太慢，会给人拖沓懒散的印象，当然也有可能是冷静沉着的印象；说话太快，会给人干脆、果断或者沉不住气的印象。

音调方面：

抑扬顿挫——用唱歌的方式说话，把握声音的抑扬顿挫，使其更具感染力。

会唱歌的人发声一般很好，他们即便是说话，也会用唱歌的发声方式，抑扬顿挫，有起有伏。我们可以多唱一些音调起伏变化大的歌，练习抑扬顿挫的技能。

英国首相戴维·卡梅伦曾找我为他辅导，当时的卡梅伦是反对党的党魁，他面临的问题

是，在每周的议会辩论中总是输给当时的英国首相戈登·布朗。在观看了两人辩论的录像后，我发现戈登·布朗的声音沉着有力，展示出一副“大权在握”的强势形象，而反观卡梅伦，随着辩论越来越激烈，他的嗓音也越来越高，到最后就像小孩子的声音一样尖利。我认为，对卡梅伦的辅导，就是让他的声音沉下来，通过对声音的把控，把辩论从“重量级VS轻量级”变成两个重量级对手之间的较量。结果大家都知道，卡梅伦把戈登·布朗踢出了局。

控制声音，在变化中保持吸引力

你是不是有过这样的经历：当你在台上长篇大论地演讲时，台下的观众早已倦态横生，不是玩手机就是打瞌睡，总之失去了对你的兴趣。对于这个问题，在后面的章节会有更详细的解读。在这里我要给读者介绍一种重获观众注意力的方法——声音控制。

为了不让听众感到疲倦和厌烦，我们要通过控制声音来产生变化。如果你用同样的声音、速度、音调，观众肯定不会保持兴趣。如果你在合适的时候稍微提高音调，或者加快速度，那么人们的注意力就会被拉回来。人类的进化历史印证了这个原理。原始时期，当敌人的部落来袭或者遭遇野兽袭击时，如果不迅速反应就会死掉。所以人对变化的事物一定有所反应，这是基因决定的。

控制声音的各个要素，并富于变化，就能有效地吸引观众的注意力。比如，可以在演讲过程中恰当地变换语调，控制气息的轻重；可以在合适的时候突然放慢或者加快语速，以此吸引观众；适当地加入停顿，长时间的沉默能将走神的观众重新拉回现场。

声音的塑造还离不开对呼吸的控制，下一节我会着重讲解呼吸是怎么影响我们的声音的。

本节精要：

声音是情绪的流露

我们对初次见面的人进行性格判断时，会很自然地把声音作为重要参考依据。

声音不等于音色，音色只是声音的一个要素。节奏、音调（抑扬顿挫）共同决定了声音的特性，以及声音带给对方的感受。

用声音的变化吸引观众

突然放慢或者加快语速。

恰当地变换语调，控制气息变换轻重。

适当地加入停顿，维持较长时间。

演讲时有气无力？

演讲时中气不足，声音听起来不是自己的，问题出在哪儿？

气息是声音的脉搏

人们常这么抱怨：“哎！工作的压力压得我喘不过气来。”大家一定会认为这是纯粹的夸张修辞，但实际上这句话是有一定道理的。

一切还要从呼吸谈起。婴儿睡觉的时候，呼吸非常缓慢，肚子会慢慢地上下起伏，因为他们的呼吸很深，把气吸到了肚子里。婴儿呼吸的状态是人类最天然的状态，也是最好的状态。但由于现代生活节奏快、压力大，人们逐渐远离了这种最佳的呼吸方式，导致我们的呼吸变得越来越浅，甚至直接丧失了深呼吸的意识，可能只有运动的时候才会做深呼吸。所以我们才会下意识地把压力和喘气联系起来，发明了“压力大得喘不过气来”这句话。

“深呼吸”的好处不可被忽视。在伦敦警察署的新人培训中有这样一个课题：在很拥挤的地铁中，如果有一个恐怖分子出现，你会马上做什么？很多人的答案都是“大声叫”“让乘客扑倒在地”“直接击毙”，但这些答案都不是最正确的，最好的做法应该是先深呼吸。深呼吸可以把更多的氧气送进大脑，让我们保持头脑清醒；深呼吸也能让我们的情绪沉稳，帮助我们更理性地进行判断。所以我常常会告诉客户：如果呼吸都不能做好的话，就不要做其他练习。

再回到声音的问题。呼吸对声音有很大的影响，因为通过呼吸产生了气息，气息的强弱决定了我们声音的能量，可以说气息是声音的脉搏。上一节我们谈到了决定声音的三要素：音色、速度、音调。在我们控制这些要素的时候，其实都离不开对气息（呼吸）的控制。

气息的强弱赋予了声音力量。如果我们用足够多的气息发声，并尝试一种“喷发”的感觉，即使声音不是很大，也会给人以充满了能量的感觉；如果控制自己的气息，持续而少量地呼出气息，声音听起来就会很温柔；如果气息突然断掉，便会给人留下慌张的印象；如果你说重要的话之前停顿一下，呼吸后再说会显得较有冲击力；而且在换气以后，加重第一个字的力度，会显得很有能量。也就是说，不用特别大的声音，也可以让声音听起来很有力量，因为你可以用气息来调整。深呼吸，吸入足够气息，然后用抑扬顿挫的方式说话。

呼吸有方

下面，我们来进行呼吸的训练。

人的声音是靠呼吸而产生的，人如果不通过呼吸来发声，那只是舌头和牙齿的碰撞声，所以呼吸决定了声音的质量。

掌握呼吸有两个重要因素：第一，沉下来，慢慢呼吸；第二，深呼吸。

下面我们来了解自己的呼吸，并学习更好的呼吸方式。

第一步：吸入更多的空气

首先，反省一下平时自己的呼吸是否太急促？是不是空气没有充分进入肺部。重复几次深呼吸，你就会发现肺部进入了很多空气，当肺部有足够的空气时，腹部会收缩，然后我们的横膈膜就开始动。所以，如果需要传达一个比较重要的事情，请先深呼吸，再开始说。

第二步：像和尚念经般呼吸

最好的练习方式是模仿和尚念经。想象一下和尚是怎么念经的，我们需要先吸气，然后长时间地呼气，可以试着同时发出和尚念经时发出的声音。如果平时缺乏练习，那可能呼气的时间持续不了多久。在我们尽可能多地吸入空气后，用横膈膜吐气，吐气的时候尽可能大声，并且尽可能坚持久一些。歌唱演员平时也会练习呼吸，他们对呼吸的控制意识很强。在吸气时，胸腔要自然打开，横膈膜下降，胸廓扩张，腰部、两肋、腹部的上半部分也连带向外和向下扩展。这种吸气的感觉，打破了日常生活中正常的呼吸状态。

初学者吸气时很容易把胸部向上提，以为这样就是把气吸进来了，其实这是不对的。打个比方，我们吹气球时，是气球上部还是气球底部先鼓起？很显然，是气球底部先被吹起。我们吸气的状态就应该像气球鼓起的过程，让气进入腹部，然后再慢慢吐气。呼气时，要维持胸廓的扩张状态，也就是说在呼气时，也尽量保持吸气的状态。

切记，语言用嘴说，但声音是来自身体深处。不管强弱粗细，我们的声音都不是从喉咙出来的，而要靠我们的腹部和胸腔。

第三步：呼气时加入高低强弱

如果你吐气的时间足够长，可以在声音中加入高低强弱，这样就可以控制吐气的量，会让声音体现力量的变化，听起来强弱分明，抑扬顿挫。另外，呼吸的时候脸部一定不能动，

要像和尚念经的样子，表面看上去纹丝不动的状态，但这其实是身心状态的高度融合。

就像我在前面提到的卡梅伦的例子，我想很多读者也会有类似的问题，常常毫不自知地就发出了比较尖厉的声音。这实际上是因为我们的嗓子发紧，声音也会变高变尖，给人压迫感。如果你一紧张就觉得嗓子发紧，那么可以把嗓子压低一点儿说话。扩展开横膈膜，让尽可能多的空气进入肺部，这样会让我们更有力气。每天练习几分钟，你的声音就会有很大的改善。练习呼吸也可以缓解声带的压力，增强声音的质感，给人更好的感觉。

就像打鼓一样，小鼓的声音清脆，大鼓的声音厚重。你可以想象自己的身体就是一个鼓，通过调整气息，让鼓的声音强弱不断变换，发出质感不同的声音。另外切记，要用身体发声，不要用嗓子发声。做到这两点，你的声音会大有不同。



呼吸练习法：第一步：用鼻子多吸气；第二步：让肺部吸入更多空气；第三步：打开横膈膜；第四步：长时间吐气；第五步：高低强弱地练习

本节精要：

声音是情绪的流露

呼吸影响你的声音，因为通过呼吸产生了气息，气息的强弱决定了声音的能量，气息是声音的脉搏。

练习呼吸的要素：沉下心来，慢慢呼吸；深呼吸；像和尚念经一样呼气，尽量坚持久一

些。

试着在呼气的时候加入气息，变换气息强弱，控制声音的强弱。

用身体而不是用嗓子发声。

老板也要“闹情绪”！

别以为四平八稳的语调是权威的体现，老板也应该“闹情绪”！

很多中国企业家总是戴着面具示人，这个问题我已经在前面的章节中谈过。其实，这张无形的面具是由很多材料做成的，除了麻木的表情、波澜不惊的情绪、克制自律的交流方式，没有起伏变化的声音也是这张面具的重要组成部分。

回想一下我们的学生时代，如果老师一直用一个语调说话，而且速度、强弱没有丝毫起伏变化，课后同学们一定会抱怨，因为这样的说话方式实在是太“催眠”。然而，现在很多中国企业家都像这位“催眠”的老师一样，在他们看来，这样的说话方式是对情绪的隐藏，是冷静沉着的方式，甚至还是权威感的体现。

实际上，“隐藏情绪”“沉着冷静”“权威感”本身并没有问题，可以适当展现。但这样的形象不一定要靠平铺直叙的声音体现，因为两者并无必然的联系。没有丝毫起伏变化的声音实际上是缺乏演讲技巧的表现。当我们在国外做演讲或者与国外友人交流的时候，抑扬顿挫能给声音赋予相对应的情绪，让自己的形象更加丰富、饱满。

画家在画立体画时一般会先用比较淡的颜色去勾勒，然后用深颜色去填充，这样显得更有立体感。如果只是勾勒，也很美，但给人感觉比较弱；但如果只有厚重的笔墨，给人的感觉很粗犷。声音也是一样，我们不能单一地呈现，需要有高有低，有快有慢，有轻有重，这样才会显得有立体感。

声音的抑扬顿挫还可以帮助我们强化内容，传递出相应的情绪。如果我们想引起观众对内容的期待，可以试着把音调提高；如果声音开始变得低沉，会让人觉得你要结束演讲了；当我们说到振奋人心的内容时，可以通过加强重音、提高音调来表达情绪。比如，“今年，我们公司的利润率实现了5年内最高！”“5年”应该重读，“最高”应该稍微提高音调。将核心信息进行重音处理，说其他字句时语调相对平淡，这样更能强调核心信息，也能强化情绪。

如果能娴熟地运用好声音的高低强弱，你的声音就会像一幅完整的画，深浅有别，立体感明显。如果声音没有抑扬顿挫，就像是用浓淡不分的笔墨画画，看起来模糊一团，缺乏特色，让人觉得无聊。

那么，应该怎么练习声音的抑扬顿挫呢？唱卡拉OK是一个很好的方式，尤其可以多唱一些音调起伏变化较多的歌曲。除此之外，我们可以学习白雪公主的故事里七个小矮人干活

儿时唱《嗨唷歌》的方式：从高音到低音，再从低音到高音。在你朗读文章的时候，也可以用这样的方法，用高低音调交替发声的方式朗读每一个单词。这样的做法虽不自然，但可以很有效地训练你对音调的控制，所以不要觉得不好意思。

佐藤真海是日本著名的假肢女运动员，保持有全国跳远纪录，她作为亚运会日本代表团成员参加了2010年广州残疾人亚运会。

东京申奥时，她当众介绍自己："我的名字叫佐藤真海，我曾经被运动拯救过。"一开始，她用很平淡的语调说这句话，但为了突显个性，并且让观众能体会到她对运动的热爱，我们决定让她用更激烈的方式表达情绪。我建议她用唱《嗨唷歌》的方式，用不同的高低音去说每一个字，用音调带动情绪，也让整体效果更有感情色彩。

虽说抑扬顿挫能很好地传达情绪，但在演讲过程中也不能有太多的起伏，因为那样会显得做作，并且也会让人听得很费劲。最重要的还是结合内容，结合自己想传达的情绪，以及希望给人留下的印象，恰到好处地体现抑扬顿挫。

本节精要：

抑扬顿挫的技巧

毫无起伏变化的声音会让人厌倦，并且会阻碍你展示自己真实的一面。

低沉而无音调起伏的声音并不是权威和严肃的体现，而是演讲技巧缺乏的体现。

用高低音交错的方式练习抑扬顿挫，试着用七个小矮人唱《嗨唷歌》的方式。

滔滔不绝惹人爱？

如果有人夸你“太能说了，讲一个小时都不带停的”，那么是时候该自我审视一下了。

沉默是“演讲之父”

美国哥伦比亚广播公司（Columbia Broadcasting System）的《晚间新闻》节目有一个非常著名的主持人，叫沃尔特·克朗凯特（Walter Cronkite）。曾经有一个年轻人问他：“你主持的节目为什么那么受欢迎？”沃尔特回答：“因为我一分钟说125个字。”沃尔特非常清楚怎样把握语速才会让听众有安全感，不同的语速会给观众带去不同的心理感受，所以准确把握速度是吸引观众的第一步。

这位主持人通过长期经验总结发现，一分钟说125个字是最理想的。但我们说中文和英文的速度是不一样的，所以125个字只是一个参考。其实，重点并不在于速度。比如，在说话的过程中多一些停顿，会让整段话听起来更有层次感。试想，你说得很慢，但丝毫没有停顿，对方也会听得很累；相反，你说得很快，但有停顿，对方会很容易听懂你的意思。也就是说，就传播效果而言，速度不是最重要的，节奏感才重要。

中文里有一个成语叫“滔滔不绝”，形容一个人讲话像流水一般，话多且没有停歇。有时候人们会用这个成语夸赞对方“口才好”。如果你也曾被人这么赞美，那我建议你先问自己一个问题：说话的时候，你是否停顿了？

停顿？也许你看到这个词的时候觉得既熟悉又陌生。这是一个简单的动作，但在演讲中，却有着非同小可的作用。沉默一直以来都被称作“演讲之父”，但我们大多数人在演讲的时候往往会忘了这个“父亲”。父亲在我们的成长过程中是一名引领者，所以如果没有停顿，再完美的演讲听起来也好像少了一位“领路人”。那种感觉就像是滔滔江水，不知会流向何方。

其实，停顿并不只有“沉默”一种方式。平日里，我们在跟别人说话的时候不自觉地会用“嗯”“啊”一类的词，其实这也是停顿，不过这叫作“有声停顿”。一般而言，我们在需要思考的时候会发出这样的声音。在日常对话中出现“有声停顿”没关系，但在正式的演讲中使用有声停顿就不合适了。

演讲并不是一场日常对话，尽管演讲者会和观众有一些互动。在演讲的时候，如果还是发出“嗯”“啊”的声音，就会让演讲的效果大打折扣。首先，这会让你显得非常缺乏自信。其次，这样会让你显得准备不足，对观众不够尊重。如果你有这样的习惯，那么先录下自己演讲的视频，数一下有声停顿的次数。一般来说，情况会比你想象得要严重。

在正式场合，比如演讲、谈判或者会议，我们需要用到不发声的停顿。但无声的停顿也有节奏，如果停顿太久会让人觉得你不够重视对方，或者让人觉得你过于自信。

沉默之于演讲，就像父亲之于子女。在演讲中，停顿的作用非同小可。

作用一：预警“前方高能”

用停顿的方式给观众时间，有利于观众保持注意力。这个道理不难理解，想象这样一个场景：你原本一直在安静的房间里阅读，突然客厅的花瓶掉在了地上，这时，你的注意力瞬间被转移。长时间安静的环境就相当于停顿，停顿后出现的声音会显得更有力量。假设你在一个充满噪声的工厂，这时候出现了新的噪声，你会没有反应，因为这个噪声不是在停顿后出现的。

我们连续工作5天后需要休息，机器长时间运转后需要断电，《圣经》的开篇告诉我们，上帝也会在“第七日”休息。为什么观众不需要时间休息一下呢？休息是为了更好地工作，你的停顿能帮助观众更有效率地接收信息。

作用二：欲扬先抑，吸引注意力

电视剧《名侦探柯南》中的故事深受追捧，每一集的开头都会有人离奇死去，悬念从生后，柯南出场探案。有效的悬念能引发人的兴趣，人们在好奇心的驱使下自然会保持关注。

你在演讲的时候，常常需要给观众设置悬念。比如，在演讲的开头你对观众说：“今晚注定很特别，我为大家准备了一个惊喜，有一位神秘人士将来到现场。”尝试着用停顿的方式表达这句话：“今晚注定很特别，我为大家准备了一个惊喜——有一位神秘人士——将来到现场。”破折号表示停顿处，在你说关键词之前停顿一下，以此吸引观众的注意力，关键信息得到强调。并且，这样不会让观众的注意力断掉，当你说完“今晚”然后停顿，观众便会好奇你后面要说什么，以此类推。虽然这显得有点儿“虚张声势”，但确实是吸引观众的好办法。

如果是没有受过训练的演讲者，往往会一口气说完这句话，这样的效果会大打折扣。其实，“悬念式”停顿是和观众互动的一种方式，你引导观众的情绪，观众也会给你相应的反馈。

我在给客户指导的时候，常常会根据他的演讲稿设置一些悬念式停顿。但是这样的停顿也不能太多，需要恰到好处，不然会显得很做作。停顿的时间不用太长，大概一秒就可以了，停顿的方法稍后会具体讲解。

不妨多审视一下自己的演讲稿，挖掘出可以设置悬念的内容。怎么挖掘呢？比如，你在描述一件事情的时候，不妨先描述这件事带来的最突出的感受。比如，“2010年我和团队投入了产品的研发工作，首先……”这样的描述太平淡了。你可以说：“研发产品时我只有一个感受——绝望……”这只是个例子，意思是说你可以先考虑一下事件中最精彩的部分是什么，或者最出乎意料的部分是什么，最能产生情感冲击的是什么。根据这些信息设置悬念，然后再调整一下叙事顺序。

多尝试用停顿制造悬念，你将发现观众被你牢牢掌控了。

作用三：调整情绪，蓄势待发

如果仔细观察广场里的喷泉，你就会发现，出水口会反复喷水，每一次喷出的水落回后需要停顿几秒，才会再次喷发；赛跑运动员赛前会先深呼吸，让自己的状态达到最佳，这样才能在起跑时爆发出最大的能量；临考前，考生们往往不会再继续复习课程，而是好好休息，养精蓄锐。

演讲者也可以通过停顿来积蓄能量。深呼吸，调整好情绪，特别是说到动情之处，因为这时你需要足够的能量和合适的情绪。

中国人说“沉默是金”，沉默本身的能量其实更能让人印象深刻。在演讲中善用停顿，让沉默给你更多的力量。

作用四：有回味才能无穷

不知道你是否有过这样的体验：你在台上讲了一个笑话，但观众毫无反应。有一种可能是你的笑话并不好笑，也有一种可能是你并没有给观众足够的时间，他们还未来得及发笑，你已经迅速跳转到下一个话题。

相声艺术很受中国人喜爱。相声演员在台上不间断地讲笑话，把观众逗乐是演出成功的标志。他们每次讲完笑话后，会刻意停顿片刻，他们需要听见笑声，因为这代表听众的认可。如果你太着急，听众会来不及理解信息，这不利于听众集中注意力，也会逐渐削减你的自信。

我们都不喜欢不停唠叨的老师，因为这样我们会很难集中注意力，一堂课上下来发现收获很少。演讲也一样，如果你想让观众有所收获，那么尽量为他们考虑，把握好他们接收信

息的节奏，让你的内容尽可能地被理解。

停顿练习法

停顿非常简单，但也需要技巧。下面具体谈谈停顿的练习方法。

第一步：读新闻或文章时，按照不同的意思去分段。可以模仿专业主播的训练方式，先通读稿件，然后在需要换气的地方做标注。

第二步：通过打拍子来练习。我们有停顿的概念，但不一定能把握住停顿的时间。操作的时候，你也许会觉得非常不自然。我建议你用打拍子的方式来找感觉，比如你需要停顿两秒左右，正好是拍一下桌子再抬手的时间。前期可以用打拍子的方式帮助自己练习，时间久了你就能很自然地掌握停顿的技巧了。

本节精要：

停顿的作用

在精彩内容前停顿，有助于吸引观众的注意力。

停顿增强悬念感，欲扬先抑。

演讲者可利用停顿的时间调整呼吸和情绪。

抛出笑点后，给观众足够的反馈时间。

停顿练习法

在文章中标注需要停顿的地方，反复诵读。

通过打拍子的方式来控制自己停顿的时间。

案例 奥运选手巧用气息展现魅力

作者：马丁·纽曼

在东京申奥演讲中，每位嘉宾的演讲内容会有不同的主题，因为想要实现的目的不同。当时，运动员太田雄贵的演讲目的很明确，就是为了让奥组委知道日本民众对东京奥运会的支持率很高。东京申办2016年奥运会失败的一大原因就是当年的民众支持率只有56%，这是

相当低的支持率。所以在申办2020年奥运会时，我们决定一定要突显出日本全民对奥运会的支持。为此，我们在太田雄贵的演讲中加入了一些图片，这些图片记录了在伦敦奥运会上揽得金牌的运动员们参加凯旋仪式的情景，现场聚集了50万东京市民，图片上的人们正在疯狂地欢呼。

除了图像的呈现，我们还让太田通过对声音的调整，表现出兴奋和激动的情绪。太田本来就是一个很有激情的人，非常擅长在自己的演讲中加入情绪，甚至有时候会过度表现。人在很兴奋的时候，心跳和呼吸自然会加速。我决定把这种自然的变化直接加入到演讲中，让观众能感受到一种更真实的情绪。

当他在讲“有50万人参加了那次凯旋仪式”这句话的时候，他在每一个单词之间都加入了停顿，并且在说每一个单词前都故意加重呼吸声，目的是突显感动与欣喜的情绪。通过气息的抑扬顿挫，用比较夸张的方式表现出最重要的信息，这是公共演讲的一种技巧。但是在平常的演讲中，你并不需要这样的表达方式。通常而言，你只需要保持好的站姿，充满力量，保持笑容，均匀地呼吸，注意声音的抑扬顿挫，就可以很好地传达情绪，给听众留下好的印象。

太田雄贵这样的做法其实是比较少见的，但是在你需要表达比较兴奋、快乐的情绪时，不妨借鉴这样的方式，更有效地传达自己的情绪。

第四章 内容是一种价值，不是权威

观众想从演讲者口中获取的是价值，而价值不等于“干货”“权威”，真正的价值是观众发自内心的期待、认真的倾听，以及真诚的共鸣。

少些套路，多些故事

在“讲故事”已经成为一种领导力的今天，你还在讲官话？

中西方对演讲的认知

演讲，很多企业家并不真正懂这两个字的含义，常常把“演讲”和“讲话”画等号，认为“演讲”不过是对着众人说话，只要念完讲稿就圆满了。至于说什么，怎么说，很多人从未思考过。

我们不妨追根溯源，从演讲的本质说起。自产生语言，人类就有了演讲。希腊是公认的演讲发源地，古希腊人通过演讲发表治理国家的观点，演讲对他们而言是一种工具，有很强的功能性，演讲必须很有力量。公元前2080年左右，古埃及一位年迈的法老谆谆告诫准备继承王位的儿子麦雷卡说：“当一个雄辩的演讲家，你才能成为一个坚强的人……，舌头是把利剑，……演讲比打仗更有威力。”

很多中国企业家会觉得演讲不重要，既不能赚钱，一不小心还会出洋相。相反，西方国家的企业领导和政治领袖都把演讲视作一项重要的工作。美国是很重视演讲能力的国家，大到总统选举，小到找工作、学生会主席竞选，演讲都是至关重要的展示个人能力的方式。美国人将演讲看作向他人传递价值观、获取他人信任的重要方式。因此，美国人很重视演讲方面的教育，美国的小学老师会在课堂上采用分组讨论的形式，以此鼓励学生们表达观点的能力。在美国的教育工作者看来，教育的目的并不仅仅是为了找到一份工作，还是为了让学生成为受欢迎的人，因此交流和表达能力是很重要的一项素质。并且美国人认为，在演讲过程中，着装、肢体语言、面部表情、声音控制、眼神交流都要做到恰到好处，才能达到演讲的目的，也才能给他人留下理想的印象。

中国企业家给国外友人的一个重要印象是：说话太复杂，让人难以听懂。把复杂的事情说得简单易懂，才是真正的有效沟通，演讲也同样如此。在我过去任职的埃森哲（Accenture）公司，演讲能力是每位新员工重要的培训课程，每位员工可以在网络学习平台上自由选择任何演讲课程。在那时，我就养成了习惯——用最简洁明了的话语表达想说的话。麦肯锡咨询公司里有很著名的“30秒电梯演讲”，要求每一个业务人员都必须具有在30秒内向客户介绍方案的能力。

遵循套路往往不需要讲故事。比如，在发布会上，你只需要完成三段内容。第一段："今天很荣幸能见到大家……"；第二段："我们的新产品有以下性能……"；第三段："感谢大家的支持，我们会继续努力。"这样的演讲稿写起来并不难，就像堆草垛一样，我们只要把所有的材料堆在一起就好。也许在以前，这样的方式不会有问题，但时代变了，如今"讲故事"已成为一种销售力。要想让消费者关注你的产品，讲好产品故事是必不可少的，乔布斯的苹果发布会就充分印证了这一点。

第一步：说让人易懂的"人话"

在"套路"的指示下，我们常常倾向于用复杂的语言来表达，这和我们的自然状态相差很大。在日常生活中，我们说话一般以短句为主，简单易懂。所以，如果想在演讲中显得更自然，就应该像平常那样说话。

你也许认为复杂的语言彰显智慧，但演讲的目的在于有效地传播，而不在于证明自己的聪慧。如果你是一名听众，连篇累牍的演讲只会让你觉得疲惫；频繁的专业术语会让你茫然；密集的数据会让你不知所云，这样只会让你失去兴趣。己所不欲，勿施于人。如果你自己也不希望花时间听这样的演讲，那就避免复杂的语言和生涩的内容。

能被大家记住的句子都很通俗易懂，句中的核心信息清楚明了。比如，一些脍炙人口的广告词："Nothing is Impossible"（一切皆可能），"Just do it"（只管去做），"Good to the last drop"（香浓到最后一滴）。不难发现，经典的广告词都简短、口语化、易懂，因为这样利于传播。演讲也是同样的道理，如果你想让人们记住并广泛传播你说的话，那么首先要说让人易懂的话。

就像烹饪一样，好的内容是最终呈现的菜肴，而语言是原材料。然而，巧妇难为无米之炊，如果原材料不好，怎么也做不出佳肴。

第二步：做个段子手也无妨

"段子"是指那些富有趣味且含义深刻的话语，通常被广泛传播，受人喜爱。不少演讲者擅长讲段子，这一方面能活跃现场气氛，另一方面也能吸引观众。如果不是具有与生俱来的幽默感，或者性格使然，要想一出口就有段子是不容易的，需要比较长时间的琢磨与训练。不过，你可以从简单的修辞法入手，学习一些能够让人记忆深刻的遣词造句。

肯尼迪说过："Ask not what your country can do for you，but ask what you can do for your country."（不要问国家能为你做什么，而是你能为国家做什么。）这样的交叉对比方式的效果很好，即使是同样的文字，改变顺序，会有不同的含义。凯撒大帝说过："I came，I saw，I conquered."（我来了，我看见了，我征服了。）这三句话用同样的单词开头，排比的

同时又有含义的递进，让人印象深刻。还有，林肯曾经说过：“Government of the people，by the people，for the people.”（民治、民有、民享的政府）。还有美国著名黑人领袖马丁·路德·金曾说：“We must learn to live together as brothers or perish together as fools.”（我们必须学会如同兄弟姐妹一样生活，否则就会像傻瓜一样一起毁灭。）这句话采用了对比的手法，加强了感情色彩。历史上很多名言都采用了修辞法，即使是在现代，活用修辞法有助于给人们留下深刻的印象。

第三步：说出你的故事

讲自己的故事，不但能让观众了解真实的你，更能增加演讲的趣味性。讲故事切忌随意而为，故事内容必须与你的核心观点相关，并且能起到润滑剂的作用，让一些原本生涩枯燥的内容显得有趣。比如，在产品发布会上，你的核心观点是“我们的产品很先进”，如果你逐条列举产品的性能，未免枯燥无趣。这时你需要讲故事，也许你会下意识地觉得并无故事可讲，这很正常，因为对你而言，一切都很寻常。即便如此，观众们却对你的故事充满了好奇，你可以试着站在观众的角度去挖掘故事内容。

我们在写论文的时候，一般先确定主题，然后列举论点，最后寻找论据。我们可以用写论文的方式来挖掘故事，首先确定主题——产品很先进；然后逐条列举论点，比如精良的研发，优秀的团队，一流的用户体验；最后搜寻论据，回忆一下符合论点的故事。比如一波三折的研发过程，志同道合的队友，自己第一次使用产品的感受等。用这样的步骤去挖掘故事，便会让你原本枯燥无味的演讲变得活色生香。

人们常说平庸的销售员卖不出产品，是因为他们不会讲故事。但其实很多杰出的企业家也不太会讲故事。对于企业家而言，讲好故事并不意味着可以直接变现，但从长远角度分析，讲故事也是一种市场营销的方式。

第四步：用细节讲故事

有两种人不太擅长讲故事，第一种是不太擅长描述的人。比如，对方跟你描述一件事的时候，尽管他觉得这件事很有趣，但你却丝毫不感兴趣，这就是因为他没有足够的细节描述，你的脑中没有画面，就很难对他说的内容产生共鸣。比如，“昨天我在街上碰到了一个叫马丁的外国人。”这句话没有任何画面感，如果你这么说：“上个月在东京的青山，我碰到了一个叫马丁的外国人，他个子很高，大概50岁，穿着一件英式传统衬衫，他走过来问我……”这样的描述顿时就有了画面感，有助于听者发挥想象。

全世界最会讲故事的人——罗伯特·麦基（Robert Mckee），是享誉全球的影视编剧，出版了被称为全球影视编剧教科书的《故事：材质、结构、风格和银幕剧作的原理》。他的学生名单中，除了53个奥斯卡奖获得者和170多位艾美奖获奖者，还有剧作者、演讲家，甚至

需要商业谈判的CEO们。罗伯特·麦基在全球范围内向人们传达如何讲述一个好故事。

罗伯特在他书中的序言中这样写道：“如果要在讲得精彩的琐碎故事和讲得拙劣的深奥故事之间进行选择的话，听众总是会选择讲得精彩的琐碎故事。故事大师懂得如何从最少的时间中挤出生命力，而蹩脚的讲故事的人会使深奥沦为平庸。你也许具有神一样的慧眼，但是如果你不会讲故事，你的思想就像白垩一样枯燥无味。”

罗伯特的这段话告诉我们，即便是琐碎的细节，也可以成为有生命力的故事。

第二种不擅长讲故事的人，是那类过犹不及的人，他们总是喜欢刻意而生硬地加入自己的故事。即使是没有什么关联的内容，也被强行联系在一起。你的故事一定要和演讲内容有关，一定要能帮助你传达核心思想，如果没有关联，就不应该讲述。其实，故事不一定非得是自己亲历的事情，别人的故事，或者你看过的书也可以成为故事素材。有时候只是一些小故事，但这个故事一定要有比较深刻的意义，比如促成了人生的转机。

你在挖掘故事的细节时也许会感到困难，这时候你可以找一个人向你提问，问得越具体效果越好。东京申奥的时候，为了让演讲者在讲故事时更有画面感，我通常会通过提问把细节引出来，比如场景、物件、人物。所谓画面感，其实就像电影拍摄一样，广景和特写交互出现。

俄罗斯前副总理朱可夫·亚历山大在申办2014年索契冬奥会时，担任了奥运会申办委员会主席一职。他在原来的演讲稿中写道：“1980年的莫斯科奥运会给我们这代人带来了很大的影响。”这句话很平淡，为了更具体生动，我问了他很多问题，比如，“你当时是怎么参与奥运会的？”“那时候几岁？”于是，他给出了很多有价值的信息。那时候他正是在读大学，学习建筑专业，所以当时参与修建了一些奥运会场馆。我说：“你这个经历挺好的，你是用自己的双手去建筑了奥运会的场馆。这个是很好的个人故事。”于是我们就把这个故事放在了演讲中，后来很多家媒体对这个故事竞相报道。

如果你有想不起来的故事，可以让别人帮助你回忆，也可以让对方向你提问。当然这只是备选方式，最好还是养成收集和梳理故事的习惯。

最后，我想强调一下讲故事的情绪。如果你在讲一个悲伤的故事时，没有流露出伤感或者比较沉重的情绪，反而会适得其反。所以，尽可能地讲一些能触动自己的故事，这样会让你显得更自然，你的声音也会变得抑扬顿挫。

本节精要：

演讲时讲故事的小技巧

用简单易懂的语言，拒绝官话、套话以及学术用语。

善用修辞法，让语言更有感染力。

用写论文的方式挖掘故事。

用细节呈现故事的画面感。

案例 演讲需要“断舍离”

作者：郑燕

“断舍离”是一种时尚的生活方式，受到很多年轻人的推崇。日本作家山下英子在自己的著作《断舍离》中提出了这个概念，“断”指的是对于自己不需要的东西，坚决不买；“舍”指的是处理掉没用的东西；“离”指的是脱离对物质的执着，让自己所处的环境干净、空旷，让自己感觉自在。

“断舍离”的理念同样适用于演讲。

很多演讲者经常会拿着一个冗长的演讲稿上台，恨不得在发布会上呈现所有的信息，从公司的创办历史谈到新产品的技术细节，结果台下的观众听得昏昏欲睡。办一场发布会不容易，一定要清楚你想实现的目的。因为人的记忆能力有限，讲太多让人没有兴趣的内容，效果只能是适得其反。

我曾给一家IT（信息技术）公司的老板进行培训，老板按照幻灯片演讲，5分钟就讲不下去了，因为幻灯片上密密麻麻地布满了信息。他请我为他提一些建议，于是我帮他梳理了发布会的目的、目标受众、传达信息的优先顺序，告诉他短时间内传达的信息有限，最多不超过3个要点。

在讲述的时候，需要有足以证明论点的证据，但又不能事无巨细，必须要有全局观。用“断舍离”的方式就可以实现。“断”是指删掉所有和主题以及目标群体不相关的内容；“舍”是指舍去繁杂详尽的调研结果、数据分析，将这部分内容放在资料中发给参会者；“离”是指幻灯片以及讲稿上的内容必须简洁明了，远离资料，减少依赖。当然在演讲的时候，你可以用一些小技巧提醒自己，比如把幻灯片打印出来放在讲桌上，但是幻灯片的内容依然需要简洁明了。

近年来越来越多的企业会把领导者的现场演讲剪辑成易于传播的短视频。因此如果演讲太冗长，就很难提炼出有感染力的片段，最终会有损传播效果。

除了演讲稿需要契合主题，幻灯片的呈现也需要“断舍离”。无论是平时的工作，还是公众演讲，人们都希望一眼就能看懂幻灯片的内容，而不希望像阅读文件一样费神。在演讲的时候更是如此，观众绝不愿意花时间到现场来读文件，即使愿意阅读，注意力也全被幻灯片带走了，最终失去对演讲者的兴趣。其实演讲者应该巧用幻灯片，让幻灯片上的文案帮助你吸引观众的注意。可以在文字上多琢磨，最好能引起观众的好奇，让他们期待你接下来要说的内容。

受日本禅文化的影响，乔布斯的幻灯片走的是极简主义风格，黑色的底，只呈现关键字。这样的风格也被很多演讲者模仿，成为一种风尚。善于演讲的孙正义的幻灯片风格十分简洁，通常只涵盖三部分内容：一张幻灯片、一条信息、一张图片。可能很多人每张幻灯片都会有标题，但孙正义的演讲中通常没有标题，或者把标题整合进了信息里。孙正义曾说：“要用右脑制作幻灯片。”因为人的左脑掌控逻辑，右脑掌控感情。孙正义认为对于听演讲的人来说，内容有趣比逻辑更重要。除此之外，右脑还负责图片信息的处理，所以孙正义的幻灯片几乎每一页都会有插图。

国外观众喜欢什么样的演讲？

如何打动国外观众？凭一口流利的英文或者无懈可击的缜密逻辑吗？

你必须会说一口流利的英文？

黄西的名字想必很多中国人都知道，他曾在美国白宫表演脱口秀，当着美国总统的面开对方的玩笑，在场的2400名美国政界和新闻界的人士起立为他鼓掌。

他出生在中国吉林的农村，24岁去美国读书，标准的戴眼镜理科男，生物化学博士。2010年，他被邀请到白宫的新闻记者年会上演讲，这是一个官方仪式感很强的场合，在表演之前，要阅兵、奏国歌、升国旗，2400位政界人士与记者在场，这也是亚洲人第一次在这个舞台上表演脱口秀。

黄西在马萨诸塞州工作的时候，利用业余时间报名了"笑话写作成人教育班"，虽然他后来称并没有学到太多东西，但因此接触到了波士顿的戏剧圈，开始了他的"脱口秀"生涯。后来他又凭着一口货真价实的中国口音，甚至是东北味儿的英语打进了波士顿国际喜剧节的决赛。

很多演讲者会担心自己的英语有口音，外国观众会介意，但西方人并不认为这会有什么的影响。奇怪的发音、说错单词和短语、词穷，这些问题是不是让你觉得特别为难？但外国人真的会因此瞧不起你吗？

你知道世界上有多少英语使用者吗？30亿！

你知道世界上有多少英语母语者吗？不到10亿！

我总是向人们强调这个数字，因为这个数字说明了世界上绝大部分英语使用者的母语并非英语，英语只是他们的第二、第三甚至是第四语言，如果你想找到能说一口完美英语、母语非英语的人，恐怕是一件大海捞针的事儿！

英语不够优秀不应该成为你感到自卑的理由，没有人有资格仅仅因为你演讲时错误的语法、单词、发音而否定你，你并不是在参加一场英文考试，你也不是在英文教学课堂，你不过是用另一种语言与其他国家的人交流。所以，重点并不是你说话有没有语法错误，发音够

不够地道，而是你能不能通过和对方交流，给对方留下好印象并获得他们的信任。

我记得小米公司的创始人雷军因为英语不够好而被中国网友调侃。我看过雷军在印度发布会上的表现，我很欣赏他当天的表现。虽然英语能力有限，但他当天展现出了非常从容、自信的状态。

我曾经和著名运动品牌美津浓的CEO马萨托·美津浓合作过，马萨托是一个非常活泼、有灵气的人，他常常会很冒险地去做一些决定。一次，为了向一位讲法语的观众展示自己的尊重，他决定用自己从来没学习过的法语进行演讲。

他为此付出了巨大的努力，虽然他知道自己不可能把法语讲得很好，但是他用其他优势尽力去弥补，比如幽默、勇气、自信。没错，他的发音糟糕极了，甚至不知道单词的意思。但你猜如何？那位法国观众被他的演讲折服了，被他用心的演讲和辛勤的付出感动了，根本不会在意他语法和发音的错误。

换个角度思考，错误也可以成为机会。想想看，体育比赛电视转播时，被当作特写画面的往往是运动员们磕绊或者摔倒的瞬间。这样的画面往往让我们屏住呼吸，为运动员们祈祷，希望他们能继续比赛；一旦我们看见摔倒的运动员振作起来，我们会由衷地欢呼。我们讲英文的时候难免会出错，但如果你仍能淡定从容地讲下去，说不定观众们也会为你喝彩！我们是人类，犯错误是人之常情，本书的目的之一是帮助更多的中国企业家们认识自己，做真实的自己。

逻辑满分最重要？

我们写论文的时候会非常讲究理据相依，逻辑正确，因为这样我们的观点才能有说服力。但是，在演讲中我们必须做到论文式的逻辑正确吗？

其实，有时候一些能够让观众发笑，或者能引起观众的情感共鸣的内容常常缺乏逻辑。

黄西在美国做脱口秀的时候曾说：“我爸爸是个脾气很怪的人，但偶尔他也想用笑话来逗我玩儿。可是他又做不好。我7岁的时候，有一天他问我：‘嘿，儿子，你说为什么豆腐比社会主义计划经济要好？’我想了5分钟，然后问他：‘为什么呢？’他说：‘因为我说好就是好！’”

在黄西的这个段子中，我们发现这根本就是一段没有逻辑的对话，而且豆腐和社会主义计划经济也是一组毫无关系的对比，但这些看似“无厘头”的内容正戳中了美国观众的笑

点，“父权”“社会主义计划经济”这些概念引起了共鸣。虽然字面上的逻辑不通，但实际上蕴含了更深层的逻辑。

据说黄西在美国做脱口秀的时候会随身带一个笔记本，每天会在上面写5~10个笑话，日积月累下逐渐摸清了美国人的笑点。

作为在当地文化背景之外的人，想要与观众产生共鸣非常不容易。也许你没有那么多时间去研究，但不妨带着这个意识，在你下一次演讲的时候不要太囿于字句上的逻辑限制，多做一些创新的尝试。

但不可否认，逻辑非常重要，尤其是在我们面对投资人或者股东的时候。在商业谈判中，无懈可击的逻辑自然是极大的优势。但除此之外，我们面对外国人做一场普通的演讲时，首要任务是和台下的观众建立信任的关系，需要让观众感受到真实的你。所以观众并不需要验证你的逻辑，他们也不会因为你的逻辑而产生任何共鸣或发笑。

如果演讲是让我们提高自身影响力的一种方式，那么我们不妨重新思考下演讲的技巧。

你足够了解观众吗？

英文“sympathy”一词的意思是“同理心”“同情”，词根是“pathos”，意为感受、感情、人类的联结。从词根的含义判断，同理心的本质是与他人产生感情上的联系。

在我们演讲的时候有三个重要的按钮，分别是逻辑（logos）、同理心（pathos）、个人风格（ethos）。在不同类型大的演讲中，三个要素会占不同的比例，比如，你要做一次非常专业的金融类演讲，那么“逻辑”的按钮一定要首先按下；如果你是为了让更多的人认识并信任你的公司，那么建立共鸣和展示个人风格的按钮不妨多按几次。

中国的演讲者往往只记得按下第一个按钮，而忘记其他两个。这就像我们长途驾驶一辆汽车，但只启用了一个安全装置，这无疑是非常危险的做法。所以，要强迫自己按下其他两个按钮，让自己的演讲能引起更多人的关注。

我们先来看看如何与观众建立共鸣。

与文化背景完全不同的人建立共鸣尽管很难，但也有方法可循。首先要明确一点：你是否足够了解你的观众？这一点不仅仅针对国外观众，不论你的观众是谁，来自哪里，你都应该摸清他们的特点，判断他们会对什么内容感兴趣，这是每一个演讲者必须做的准备工作。

投其所好的策略对演讲非常重要，如果观众不能对演讲者所讲的内容产生兴趣，那演讲者无论讲得多么激情澎湃，也注定只是一场“自娱自乐”。“自娱自乐”在我们的日常生活中并不少见，比如，如果你和别人约会，但约会过程中你只顾着大谈特谈自己的事情，却没有觉察到对方并不感兴趣。

在我给客户培训的时候，我常常发现，一些公司的CEO会在演讲前很努力地背诵演讲稿，但是讲稿的内容对于观众而言没有任何价值。如果按照这样一份稿子去演讲，注定不能和观众建立任何情感共鸣，演讲者也会因为现场观众不能与其互动而感到孤独，没有成就感。

相反，如果演讲稿中有一些与在场观众相关的内容，比如，恰到好处地结合当地的风土人情开一些玩笑，或者结合当地的热点事件做文章，就会引起大家的共鸣。而作为演讲者，你也会因得到观众的反馈而感受到快乐和成就感。所以，你需要尽可能讲观众感兴趣的内容，尤其是面对外国观众的时候，因为这不仅是为了让对方对你的演讲内容感兴趣，更是一种深层次的尊重，同时也展现出你对对方的关注与兴趣。

讲自己的故事！

除了引起共鸣，你还需要尽可能地展示个人风采。你不能戴着面具上台，也不能扮演别人，你需要做的只是展现自己真实的个性、情绪和观点。

我在之前的章节已经分享过外国人对中国企业家的印象——戴着面具的专业扑克玩家，在此小节再次强调此观点。几年前，英国有一组宣传海报展示了上班族的不同状态。第一张照片上的人正在度假，面带微笑，十分放松；第二张照片上的人正在工作，面色十分严肃，让人望而生畏。这组照片的文案是：你大可不必这样，做真实的自己就好！这是一家中介公司的海报，目的是为了告诉潜在客户：我们可以帮你找到一份工作，这份工作能让你很放松，能做真实的自己。

其实，“戴面具”并不仅仅是中国企业家的问题，其他国家的很多企业家也常常戴着面具示人。这向外界释放出的信号是：我位高权重，我是一个非常有能力的老板，但也封藏了真实的自己。在这个问题上，男老板往往比女老板更严重。

其实，展现真我是一个技术活儿。

讲自己的故事是一个很好的方式，但不用占太大的篇幅，只要故事足够代表你的性格即可。比如，中国企业家中最擅长演讲的马云常常谈及自己早年的经历，故事的细节很丰富，

很有画面感，生动地展现出他真实的人格。不过，在你分享故事之前，请一定反复问自己一个问题：我讲的东西真的有趣吗？请一定用批判性的思维去审视内容。

在审视的时候，你要忘掉自己的角色，想象自己就是观众。如果你是观众，会不会认为这些内容有意思？你要去琢磨每一张PPT、每一个要点、每一句话，判断每一处细节能否吸引自己。

什么样的内容算有趣呢？

首先，你得足够了解观众，因为你需要能引起观众的兴趣，和他们产生共鸣。其次，有一个很简单的方法判断内容是否有趣，你只需要问自己：“我的演讲是否只是在陈述事实或者说明信息？是否有太多难懂的专业术语？是否有故事？故事有没有细节？”

如果你发现的确存在缺少故事的问题，那么请放弃原有的讲述方式，找一种更生动有趣的方式，比如，试着用讲故事的方式去传达原本干巴巴的事实，这一点在后面的章节中会详细阐述。如果内容本身很无趣，或者对于观众来说毫无价值，那就请直接删除吧。

我最近培训了一位在中国工作的日本企业的CEO，他正在为一次国际性的新闻发布会准备演讲。我录下了他第一次彩排的过程，然后和他一起观看录像。看过后他很吃惊：“天哪！我自己都懒得听自己的演讲！”他很快明白了一个非常重要的事实：如果演讲内容很无趣，观众一定会十分敏锐地察觉到。

于是我们修改了演讲稿的内容，增加了他喜欢的内容，同时也采用了一些更有趣、动态的呈现方式。我们又录下了调整之后的演讲，他看完之后再次感叹：“天哪！现在好多了，这次我真心喜欢自己的演讲！”

这位CEO心里很清楚，只有自己对所讲的内容感兴趣，才有可能让观众对他的演讲感兴趣。

本节精要：

打动国外观众的演讲技巧

流利的英文或者无懈可击的逻辑并非打动国外观众的武器。

逻辑非常重要，尤其是在我们面对投资人或者股东的时候。但如果只是普通的演讲，与观众产生共鸣，建立信任的关系才是最重要的；和逻辑相比，有时候有趣更重要。

如果连你都觉得自己的演讲内容无趣，观众一定觉得更无趣。

判断内容是否有趣的方法很简单，你只需要问自己："我的演讲是否只是在陈述事实或者说明信息？是否有太多难懂的专业术语？是不是没有故事？故事也没有细节？"如果答案是肯定的，那么你该调整演讲的内容了。

"断舍离"的理念应该运用到演讲中，演讲内容应聚焦，切勿面面俱到。

幻灯片的内容应该简洁，这有助于吸引观众的注意；幻灯片只是辅助工具，演讲者才是主角。

即兴演讲，你可以做到

做好即兴演讲的秘诀是什么？答：绝不即兴。

有一类人，他们每天都发表即兴演讲。毫无疑问，这类人是政治家。

想象一下，如果你是一个政治家，你的一天会怎么度过？

早上，你和一些显赫的资本家共进早餐。很显然，即便是一顿早饭，你也需要说几句比较正式的开场白。然后你需要去慰问一些孤寡老人，身边围绕着一些工作人员和当地居民。那样的场合，演讲必不可少！然后你需要跟你的骨干员工简短谈话，你会思考用什么言语去激励他们的斗志。然后到了晚上，你忙碌的一天将在与一群退伍军人的晚餐中结束，看吧，又需要演讲了！

我曾经和很多政治家合作过，我可以告诉你一个秘密，那就是——他们的“即兴演讲”从来都不是即兴的！

要是你和政治家们待上一整天，你就会明白他们其实不过是不断重复相同的信息，相同的话语，不厌其烦。有时候，他们会根据具体的事件和人物调整部分演讲内容，但主体内容都是差不多的。

当我把这个秘密告诉一些商务人士时，他们通常会很震惊，转而显露出很失望的样子。“难道这些政治家们不该总是说一些新鲜的事情？他们总是重复类似的东西不会觉得无聊吗？”

这时我会告诉他们一个关于英国副首相托尼·布莱尔（Tony Blair）的故事。当托尼·布莱尔在第一次大选中获得胜利时，他意识到有必要告诉公众们他的核心执政政策，一个对每个家庭都有益处的决策——改善教育。

他是如何让人们知道他的决策的呢？

只要电视镜头一对准他，他一定会说：“教育，教育，教育。”

然后他才会停下来，面带微笑地问记者：“请问你的问题是什么？”

我发现商业领袖们总是希望能传达一些新的信息。他们通常会认为重复相同的信息是非常痛苦的事情，如果能找到一种新的方式、更流行的语言或者完全不同的风格去传达信息，

他们会认为那是智慧的体现。

每当遇到这样的生意人，我总是会给他们讲托尼·布莱尔的故事。我会奉劝他们想想这个问题：如果你是公司的CEO，你说了一件事情，大多数人都会左耳进，右耳出；当你第二次说这件事时，也许有少数几人会留意；当你把这件事说到三次甚至更多次，人们会开始记住你所说的话。

说相同的内容并不是一件丢脸的事情，如果你能把一件事情重复说上10遍，人们都会记住。然后等你说了30遍，人们会开始相信你所说的话。只是你需要根据不同的场合，调整你的演讲内容，但主要内容是不变的。

记住，作为交流者，“重复”是你最好的武器。

现在说回“即兴演讲”这件事。

政治家们几乎可以用相同的演讲应付所有的场合，因为他们已经非常用心地设计了属于自己的演讲，这个万能的演讲通常包括这样一些重要的信息：他们是怎样的人？他们在乎什么？他们正在做什么事情？

在美国，这样的演讲被称作“stump speech”（政治演说），“stump”的意思是被砍掉的大树所留下的树桩。过去，在没有舞台的情况下，尤其是在最偏远的郊区，政治家们出现在公众面前，公众们因此聚集，然后政治家们站在树桩上演说，这便是所谓“政治演说”的来源。

我坚定不移地认为，每一个CEO都应该学习政治家，准备一个专属于自己的“政治演说”，我也常常在培训中告诉客户这个方法。当你有了专属于自己的演说，你便再也不会畏惧任何即兴演讲了，因为你早已准备好自己要说的内容。

本节精要：

即兴演讲之万变不离其宗

准备好自己的“政治演说”，然后根据不同的场合进行微调，就能完成每一次即兴演说。

做老板，应该怎么应对专访？

专访不是你的秀场，而是一场共赢的游戏。

预则立，不预则废

对于专访，提前准备很重要，预则立，不预则废。

不少企业的领导人都害怕接受专访，因为害怕会说错话。就算领导人不介意接受专访，其助理也会提心吊胆。专访不是工作审查，不需要过于谨慎、严肃。其实专访是一个对外发声的绝好机会。领导人可以由此向媒体、消费者宣传企业理念，也可以借机展示自我风采。不过，虽然这是一个很好的机会，但一旦把握不好，浪费了机会不说，有时还会惹出事端。

接受专访之前，一定要好好准备。提前准备不仅是指给领导化妆、备好穿戴，最重要的是策划采访内容。首先，专访的内容不由被访者决定，因为专访不是个人的秀场，而是与媒体的合作，要实现共赢。你需要考虑媒体想要知道什么，同时也要兼顾自己想说什么。其次，专访的内容应该立体化呈现，也就是说最好是根据不同的目的选择不同的媒介，从不同的角度去讲故事。我们公司经常为跨国企业的领导设计专访，包括电视、电台、财经媒体等。针对不同的媒介设计不同的故事，让被采访对象呈现出更多元、更完整的形象。

一场共赢的游戏

设计采访内容的时候，既不要陷入“自娱自乐”模式，也不要过分依赖媒体，同时也要了解媒体品牌优势，找到传播的共赢点才能规划出好的专访，做出好的内容。

设计专访内容的人需要非常了解媒体。我和中央电视台财经频道《一人一世界》《人物》和《职场健康课》栏目的编导们交往较多，我也作为受邀嘉宾录了几档节目，经历这些后，我更加了解节目的制作过程，所以也更加明白作为企业领导，应该如何去应对媒体采访。

比如，领导去参加一档电视节目，电视编导首先要考虑的一定是市场需求，一定会从观众角度出发来编排节目内容。从流程上说，编导会根据节目主题寻找相符的嘉宾。所谓相

符，就是嘉宾一定要有契合主题，并且能使观众感兴趣的故事。一般受众都不会喜欢太过专业、严肃的内容。而且不同的媒体有不同特征的受众群体，自然讲故事的侧重点和方式也有所不同。一般来说，电视栏目组会为寻找合适的嘉宾而耗费大量精力，被邀请做嘉宾是很不容易的。

总之，接受专访或被邀请做嘉宾不是一个人的“自娱自乐”，你需要站在媒体、公司以及观众的立场上充分设计，才能创造更好的内容。

专访也是讲故事

我受邀做嘉宾的节目当中有一期的主题是“职场健康课”。编导要我在一分钟之内讲一个故事，我需要谈“压力对身体和工作的影响”这个主题，于是我从记忆中搜索出了多年前的一个小故事。

“那是多年前的一件窘事。那时我在美国一家咨询公司工作，每天早出晚归，工作压力特别大。有一天早晨，我和平常一样6点多就起床了，因为天还没亮，所以我没仔细看就慌忙穿上鞋出门了。结果上了地铁我才发现：鞋子穿错了，不同款式的鞋居然各穿了一只，当时我真恨不得找个地缝钻进去。”

这个故事很短，但有一定的戏剧效果。我在讲故事的时候，有意识地呈现故事的细节，塑造画面感。1~3分钟内讲故事的技巧可以运用在各种专访中，应该多从媒体、观众的立场出发，尽量让自己的故事有趣、有料、利于传播。

作为企业领导人，一定是最了解品牌和企业的人，他们比任何人都知道应该对消费者说什么。但是，领导人切勿把自己当成广告代言人。广告代言虽然会直接宣传产品，但观众不想在节目中看广告。所以你需要将你想传达的内容融入有趣的故事中，潜移默化地实现宣传的目的。这一点做得最好的莫过于乔布斯了，他在演讲时总是用一个个生动的故事来推广自己的企业理念。

此外，切勿在不同的采访中单调重复同样的故事，多准备几个故事，配合再次的宣传目标，即便是讲同样的故事也要让观众有新鲜感。

在接受电视媒体专访时，一定要善用丰富的面部表情。因为电视节目会给你很多特写镜头，而表情和肢体语言是最直观的呈现，独特的表情和肢体语言能吸引观众。中央电视台的导演常说告诉我：“对着镜头的时候，就把镜头当作自己的爱人，真诚又放松地说话。”

其实接受专访和做商业演讲有许多共通之处，比如都会提前进行受众分析，设计主题，准备故事，然后再用有趣的方式讲出来。谨记这些基本的原则，就能够应对专访。

本节精要：

如何应对专访

对于专访，一定是预则立，不预则废。

提前准备专访的重点是对内容进行设计，公关应该帮助媒体策划好的内容。

接受专访时不要重复讲述相同的内容，而应根据当下的传播点进行调整。

专访是一场共赢的游戏，作为被访者，应该多考虑媒体和观众的立场。

专访的重点是讲故事，被访者应该注重讲故事的技巧。

接受电视专访的时候应该格外留心自己的面部表情。

第五章　随时随地提升影响力

即便是熟练掌握的演讲技能，也很难提高自己的影响力？来看看下面的这些场景，然后有针对性地进行练习。

老板需要听真话

老板不需要吹捧。老板要为下属创造敢于直言的环境。

不敢对老板说不，不敢给老板提建议，即便老板的问题已经影响了工作进度，却依然保持沉默，这样的做法虽然避免了一些风险，但并不是长久之计。对于老板来说，忠言逆耳利于行，听取真诚而有效的建议才能促进发展。

老板其实是一个挺可怜的角色，在旁人看来他无所不能，总能处理好所有事情，但实际上，老板并不是万能的，他也有自己不太擅长的事情。在老板遇到困难时，真诚和有效的建议尤为重要。但你也不能做《皇帝的新装》里的小孩，因为小孩虽然说了真话，却当着众人的面揭穿了国王，而且没有解决任何问题。

敢于直言是勇气的体现，但不讲求方式方法就成了鲁莽。不做《皇帝的新装》里的小孩，这是因为小孩不会考虑他人的感受。也就是说，给领导提建议是好事，但要注意方式，还要确保这个建议能解决问题。

5年前，一个跨国公司的CEO想模仿乔布斯做一场发布会。当时他公司里负责此事的人跟我很熟，所以问我认不认识可以帮他的人。我并不知道谁能帮他，并且我也不认为他应该模仿乔布斯，因为发布会也好，个人演讲也罢，都应该与产品、人物本身的特质相契合，而不是千篇一律地模仿某人，或者采用某种套路。

我如实地将想法告诉了那位负责人。

在我第一次拒绝了那位老板的要求后，没过多久，那位负责人又找到我，说他的老板还是想要做乔布斯风格的发布会，让我去跟老板说清楚我的建议。我当然不能直接上去说“你不用做乔布斯”，因为这样对方可能听不进去，只有足够有说服力的证据才能起作用。于是我回去翻看了乔布斯的所有演讲，并反复研究，找出一些能证明我的观点的依据。

当我去谏言的时候，我告诉对方乔布斯的演讲虽然好，但是那是乔布斯的风格，也是他长期练习的结果，并且每次演讲之前乔布斯都会花大量时间准备。他的举手投足、话语风格是他自身的一部分，你不可能在短时间内拥有这一切，如果你只是模仿他的表面，不但不能突出自己的风格，还会显得不伦不类。

我给这位CEO举了很多具体的例子，证据充足，他有一种恍然大悟的感觉，最终打消了念头。他告诉我，之前从来没有人跟他说实话，所以他才一直坚持自己的想法。后来我在给

他培训的过程中，也常常直言问题，给他提出更可行的建议，帮助他成功完成了那场发布会演讲。

后来这位CEO但凡遇到大型演讲，都会问我相关建议，我很感动，也发自内心地被对方不断自我调整、精益求精的精神所感动。

我曾经给一个创业公司的老板做培训，这位老板有一个习惯——演讲爱超时。这是很多创业公司老板的通病，因为一般比较有理想、对事业执着的人常常都很渴望分享。这位老板事业很成功，人也很优秀并且善于表达，每次演讲都会超时，一口气说两三个小时是家常便饭。

没有任何人提醒他超时的问题。实际上，超时并不是一件符合规矩的事，尤其是在有多位演讲嘉宾的场合，这样会耽误其他嘉宾的演讲时间。而且从演讲效果上看，时间太长并不利于观众集中注意力，反而会适得其反。对这位老板进行培训时，我做的第一件事就是建议他最好不要超时，他欣然接受，在排练的时候努力控制时间。

我接触过日本、欧美国家、中国等十余个国家的企业领导，他们中的大多数人都会有这样的感受：没有员工跟他们说不，员工也从不给他们负面反馈。这样的现象在亚洲国家相对更严重，这是文化与社会共同作用的结果。所以作为老板，就更需要主动创造机会，培养员工直言的习惯，引导他们提出有效建议。

在工作当中，每个人都需要获取反馈，因为我们需要知道他人对我们工作的评估，以便更全面、客观地衡量自己是否实现了目标。反馈的本质是信息的分享，不过很多人想当然地认定反馈就是消极的，是批判性意见，但事实上，给予对方积极的反馈也十分重要。

相比给予鼓励，给别人真诚的评价更不容易，即便是朋友之间也难免有所保留，更别说面对上级领导。所以，作为领导应该疏通渠道，为“真话轨道”扫去障碍，让真实的声音原汁原味地传送至接收者耳中。

什么样的情况会让人不敢说真话？自然是说了真话却吃亏的情况，比如因说了真话而被排斥、批评，甚至从此被“穿小鞋”。如果员工知道说真话对自己无害，并且受欢迎、被鼓励，自然就会有安全感，也就有胆量说真话。所以，胆子都是别人给的，领导应该多鼓励员工直言进谏的行为。

除了员工给老板提建议，员工也需要来自其他同事的反馈，而且他们通常很喜欢接收反馈。国外有学者做过一个调查，发现50%的被调查者认为他们希望每天或者每周都能收到反馈；72%的被调查者表示需要更为频繁的反馈。搜集反馈应该是日常工作的一部分，而不是年底或者项目结束后才做的工作。反馈应该成为一种习惯，应该频繁进行。其实反馈的本质

是获取建议以及鼓励，建议能推动工作，鼓励能激发积极性。这是每个员工和老板的刚性需求，应该保证供给。

我的公司有专门举办培训和工作坊的培训室，在培训室的门上写着“No Negativity，No Status”（没有否定，没有等级），这给所有踏进培训室的人释放出一种直接而强烈的信号——勇于表达观点、敢于面对冲突。我希望这样的细节能让员工觉得直言是一件被鼓励的事情。

想让“真言渠道”更畅通，还需要让反馈的流程更简单。如果每一次反馈都需要制作一张反馈表，然后让大家逐项填满，这未免有些太烦琐，效率也不高。其实，最好的情形是所有人都能忘记“反馈”这个概念。少一些模式，反而能让大家觉得放松和自然，这样也能让反馈成为日常对话的一种方式，而不是刻意而为。

案例：太忙没时间，一天足够让你判若两人

作者：郑燕

有些事情是可以“临时抱佛脚”的，但仍然需要付出。

老板总是日理万机，难有充足的时间准备演讲。但就算时间很有限，如果能腾出一两个小时来准备，最终的呈现就会大不一样，甚至可以判若两人。

一次，一个外企老板看了自己介绍公司讲话的录像，直呼：“我不能这样，这太给自己和公司丢脸了！”在开发布会之前找我“救命”，他能做出这个决定特别不容易，因为这位老板平常为人相当低调，向来不认为在公众面前讲话是一件很重要的事。他手下的员工们却很希望他接受我的培训，他们觉得老板看起来过于严肃、谨慎了，如果要当众演讲，给人的印象会不够阳光、自信。但这位老板自己并不情愿，直到意识到自己“惨不忍睹”的现实，才终于找上门来。

我见到了这位老板后，第一件事就是给他做“领导人风格”测试，结果不出所料—技术宅、优等生，让人觉得有距离感且不善言辞。但他希望在发布会上呈现出阳光、有力量、自信的状态，这和现实的差距有些大，但不是不可能实现的。于是我们多管齐下，展开了一场3小时的“抢救”。

为了激发出他最理想的状态来挖掘故事，我开始和他聊天。当他说到自己大学时期做义工的经历时，他整个人都在发光，看上去自信、亲和、充满情感。他在大学时期，帮助过身有残疾的孩子，并通过努力改善了他们的状态。我把他讲述这段经历的过程录了下来，和他之前的状态进行对比，目的是给他一针强心剂，让他知道自己可以达到理想的状态。

时间有限，我必须帮助他尽可能在有限的时间内展现出最好的样子。最简单的方法是——找出他最明显的弱点，并马上纠正。

弱点一：说话的方式，比如，喜欢以问句结尾，喜欢双重否定，导致语义不明确。

弱点二：音调四平八稳，没有丝毫抑扬顿挫。

弱点三：站姿不挺拔。

弱点四：幻灯片的内容安排不符合他的表述习惯。

前3个问题是比较表层的问题，第四个问题稍微复杂一些。他的助理告诉我：“老板总是不按幻灯片上的内容讲，喜欢自由发挥还喜欢超时。”我听后说：“其实这是你们的问题，你们需要按照他的表达习惯制作幻灯片。”这是一个比较常见的问题，老板讲话的内容总是被助理安排，很多时候并非是老板们愿意说的内容。并且，通常老板们需要在很短的时间内准备演讲，如果不是自己愿意讲的内容，难度系数便陡增。所以我常感叹：多么可怜的老板！助理应该帮助老板简化工作，了解老板的表达习惯，让他更容易记住演讲内容，并且要通过幻灯片的内容帮助老板实现他理想的状态。

这就又回到了原点——你想给观众呈现什么印象？之后所有的工作都应该围绕这一目标展开。制作幻灯片时，应该考虑视觉风格是否符合我们理想的状态，内容方面是否强化了老板理想的形象。

于是我们把幻灯片的内容重新梳理，几乎全部的内容都被修改了，不过帮了他很大的忙，因为整理后的内容顺应了他的思维和表达习惯，让他放松了很多。至于前面3个问题，并不是在短时间内就能完全改变，但找准了症结对症下药之后，也能有很大的改观。3小时的时间，他不间断地一遍遍训练，每一次排练后我们都会查看录像，不断比对现有的状态和理想状态的差距。

后来，他的助理告诉我，老板私底下也花了五六个小时练习，看上去准备还是比较充分的。一场临时抱佛脚的行动快结束了，但上场之前必须得熟悉战场，确保能适应“作战环境”。

到了现场后我们发现，并非万事大吉。

会场很大很宽，舞台中央有一个很大的公司的logo，这个logo对于摄影师来说非常炫酷，拍下来很好看。但这个大logo直接挡住了第一排观众的视线，并且当演讲者按照原计划站在舞台中间时，直接被挡住了半条腿，照相的话会显得人特别矮。但此时已经没有办法调整，我们只能在尽可能展现出logo的情况下，又尽量不遮挡演讲者。最后，我们决定让他不

要站在舞台中间，而是交替站在logo的左右两侧演讲。

负责那次活动的公司没有给老板准备彩排时间，这个情况也很常见。老板演讲通常都被当作一个固定的环节，不需要注入太多的关照，只要音响、设备不出问题就算圆满，老板怎么表现是老板的事儿。所以到了现场我们临时找了一间贵宾室开始彩排，为他做上场前最后的调整和热身。我给他看了他站在舞台上的样子，并让他记住自己最理想的状态，正式演讲时就照那样的状态去演绎就好。当时他非常疲惫，于是我们给他化了淡妆，让他喝了些热水，临上场前还做了些帮助放松心情的体操。

发布会结束后，所有人都赞叹他的表现，并纷纷称道：“真是判若两人！”

没有时间准备演讲不是不完美的借口，哪怕只有一天时间，甚至两个小时，你都有机会让自己和从前判若两人。

发布会是一台戏

斥巨资筹办的发布会，最后竟毁在了这些问题上。

发布会就是一台戏

演员是舞台上重要的资源。找对演员，才能恰当地演绎角色；而只有每个演员都各司其职，又相互配合，一台戏才能清晰、丰富、完整，让观众印象深刻。发布会也一样，一台发布会需要不同的角色——老板、主持人、媒体。他们要各司其职，也要相互成就。

我经常见到角色定位混乱，人员配合不佳的发布会，总结起来有以下几种现象。

现象一：撞衫的演讲嘉宾

主角撞衫，情况不妙。戏剧中的主角们总是性格各异，装扮也各有特色。试想，如果主角们性格类似，装扮雷同，一部戏自然就欠缺了冲突感，精彩程度也会受损。发布会也一样，如果总裁和副总裁的演讲内容雷同，观众不仅很难记住，也会倦怠；而且，如果演讲者们都穿着黑西装，即便款式不同，观众也难以对每个人都有印象。差异、冲突能让人印象深刻，也能优化整体效果，演讲者的服装既要有个人特色，也要能互相衬托。

演讲者们很难有时间聚在一起准备发布会，并且常常忽略着装问题，所以往往是到了现场才发现撞衫了。这很常见，但也不难避免，助理们稍加留意就能解决。难点在于如何既能发挥演讲者的个性，又能符合演讲的主题。比如，如果发布会的主题是“时尚、动感”，那么由向来作风谨慎、保守，上了年纪且西装革履的总裁做演讲，就很难与主题相吻合。

现象二：错误的媒体选择

开发布会是为了宣传一款新产品，而合适的传播渠道是制胜的关键。我们需要选择能为自己说话的媒体、KOL（Key Opinion Leader，关键意见领袖）。“能为自己说话”在这里不是指“袒护”，而是指“会讲故事”。这意味着媒体有能力生产出读者感兴趣的内容，发布会的目的才能实现。

我们在选择媒体的时候，首先应反观自己的目的。我们想说什么？对谁说？怎么说？然后根据这些问题寻找适合的媒体。比如，开发布会是为了宣传一款针对“90后”的产品，那么

你应该寻找了解“90后”、能生产出“90后”喜欢的内容的媒体。

除了找到合适的媒体对象，企业还应该学会有效地传达信息。所谓有效，就是让对方快速懂得你想表达的内容。影响信息是否有效的因素有很多，比如演讲者是否逻辑清晰、口齿流利？内容是否紧扣主题？主题是否切中要害？对于发布会来说，最大的问题常常是主办方总想“一口吃个大胖子”，总想通过一次发布会传达所有的信息，比如一个快消品企业开发布会，他们既想宣传新产品，又想宣传新技术，还想宣传自己的公益项目。一场发布会设计了几十个要点，结果不但不能有效传达信息，反而增加了媒体的工作难度，弱化了传播效果。

现象三：不给力的翻译

某种程度上，翻译代表了企业的形象，因为外国观众是从翻译的口中获取信息。好的翻译不仅要准确传达信息，而且还要能有效传达演讲者的情绪，切忌平淡无起伏的声音，因为那样观众会倦怠。其次，好的翻译还需要了解品牌，了解企业，甚至对行业也应该知晓一二；当老板失误时，翻译能够及时反应，并予以纠正。有一次，一家知名企业的领导在接受采访时把“3年开5家店”误说成“1年开5家店”，而当时的翻译并没觉察出问题，原封不动地照着翻译了。后来，记者们蜂拥而上，以为这是一个精彩的新闻点。

翻译是企业家与外界沟通的枢纽，需要充分了解相关知识，所以最好能一起参与准备会议和培训，以免在翻译的过程中出现偏差。除此之外，好的翻译还能缓解演讲者的压力。尤其是在国际场合，演讲者会特别紧张，如果翻译能有效帮助演讲者传达情绪，演讲者会感到踏实，从而能够将注意力全部集中在自己的表现上，更自如地展示个人魅力。

现象四：抢风头的主持人

中国人讲究派头，崇尚名声。办发布会时，许多企业喜欢请名人做主持，借其造势。实际上，这样做是有风险的，主持人很容易抢走主角的风头，成为全场的焦点，这必定会削弱发布会的宣传目的。这样的例子有很多。如果发布会是一场戏，主持人只是一个配角。好的主持人不该争当主角，而应该努力衬托演讲嘉宾。但这并不意味着主持人必须隐藏个性，所谓“衬托”是指主持人能够恰到好处地发挥自己的个性，但最终还是要落到“衬托”这一定位上。

马丁来中国做的第一场沙龙，唯一了解他的我担任了主持人，我的任务是突出马丁的专业能力。于是我设计了这样的开场白：“今天我有一些小兴奋，两年前我认识了马丁，今天我们终于实现了合作。马丁是十分专业且很有经验的演讲培训师，他曾经为卡梅伦、普京、日本申奥团队辅导，等等。”这段开场白中，我清晰地表达了个人情绪以及我和马丁的关系，既没有完全隐去自己的个性，也没有喧宾夺主。

其实，好的主持人是不可替代的，他们能引导观众进入发布会，还能在观众稍显倦意的时候，把他们的注意力拉回来。这很考验主持人的功底，也需要主持人足够了解企业和品牌。另外，如果主持人有一定知名度，我们应该格外注意他和品牌的契合度及对受众的影响力，有强大公信力的主持人有助于提高企业的信任度。

像新娘一样准备发布会

在我的职业生涯中，我经历过许多的发布会，但在我看来，没有一场发布会比得上日本的婚礼，新娘、新郎会极为精心地做准备。

先说说婚礼的筹备步骤。一般来说，大多数准新娘和准新郎会提前好几个月，甚至一年就开始进行自我调整：减肥、形体训练、调养身体。在日本，还有专门的花嫁（日语中称新娘为“花嫁”）学校，准新娘和年轻女士们会接受有关举止言行、仪容仪态、身材维持、料理、家务等全方位的培训。

可见，婚礼前新娘和新郎的自我训练就是一个十分系统的过程，而婚礼其他事务的筹备就更为烦琐了。

在日本办婚礼，是一个体力活。

我在日本上大学的四年间，一直在婚礼服务所打工，几年下来我大概参加了上百场婚礼。日本的婚礼一般会在教堂或者佛寺举行，婚礼包含教堂仪式、婚礼、参会、对父母的敬辞讲演，有时候晚上还会举办针对年轻朋友的二次会。不同的环节，新娘会着不同的服饰，而且还会根据服饰不断变换发型、头饰。

办一场婚礼，不仅是金钱的投入，更是时间与精力的巨大倾注；新娘、新郎为了在婚礼上能够尽可能完美地呈现自己，必须从头到尾做足功课。

之前说过，我的第一份工作是在美国埃森哲咨询公司，其间我目睹了很多次老板们做演讲的现场；后来到了日本电通集团，同样目睹了各式各样企业家们的演讲现场、发布会现场；8年前我来到电通公关，参加了几乎每一场公司为客户做的发布会。即便经历了那么多，日本的婚礼仍然是我见过的主角准备最充分的“发布会”，新郎、新娘在自己身上下的苦功，总是让我感叹。

在我看来，日本人筹备婚礼的精神值得很多企业家学习。就拿发布会上“演讲致辞”这一环节来说，很少有企业家会为之做出足够充分的准备。我接触过很多跨国公司的老板，他们

在刚出任总经理或者高管的时候会接受演讲类培训，但日子久了就不会再练习。实际上，每一次发布会都是企业家对外宣传的契机。只有极少数的企业领导掌握了演讲技巧，这也是我为什么一直坚持帮助客户陪练的原因。这不仅是企业家自身形象的展现，也是企业形象的展现。然而，理想的状态并不会一蹴而就，必须花时间，下功夫。

本节精要：

发布会实用锦囊

发布会是一台戏，主角一定要有差异化，切勿撞衫。

不要选择不能实现宣传目的的媒体。

好的翻译不仅要准确传达信息，还要能有效传达演讲者的情绪。

好的翻译需要了解企业和品牌，并且最好能参与演讲前的筹备会议。

优秀的主持人应该衬托主角的风采，而不是抢走风头。

如果主持人有一定公众影响力，合理利用他的公信力。

案例1 一小时为三个演讲嘉宾进行角色定位

作者：郑燕

须知参差多态，乃是幸福本源。

发布会上通常会有好几位演讲嘉宾，无论是外形还是角色定位，一定要体现差异。伟大的西方哲学家罗素曾说过，“参差多态，乃是幸福本源”，这个道理也可用在对演讲嘉宾的定位上，让他们各司其职，各展所长，才能更完整地呈现整场发布会，也能让观众在感官上更有新鲜感，对内容有所期待。

一次我们给B2B（Business to Business的缩写，指企业对企业的电子商务模式）公司在中国做媒体发布会，演讲嘉宾有公司总经理、国外技术专家。为了节省成本，发布会主持人由市场部的一名女负责人担任。

观看他们彩排的时候，我发现一个很大的问题：几个发言人的话语风格一致，满口专业术语，气场和风格也都比较严肃、刻板。两小时的发布会如果持续同一种风格会降低精彩度，容易让人缺乏新鲜感，产生视觉疲劳。试想如果你是观众，舞台上的演员的装扮、腔调、风格都差不多，你会不会觉得这场发布会很无趣呢？

了解后才知道，其实他们每个人原本的风格是各有特点的，但他们却不约而同地想要表现出专业、正式的风格，导致最后呈现出了类似的风格。

于是，我决定给他们每个人写一个专属的“人物设定”。比如，作为演讲嘉宾中唯一的女性主持人，最好能展示出亲和、柔和的一面，并且要能够把控全场气氛，让观众感受到技术类公司也并不古板和严肃，而是很愿意亲近消费者，倾听消费者；作为公司高层的总经理，应该体现出自信和领导力，以及对中国市场的了解，内容上应该强调发布会的战略意义而不是谈太多专业知识；而对于国外专家而言，他是专业领域的权威，也是唯一能在现场谈论技术的人，而且他远道而来，最好还能表现出自己对中国市场倾注的热情。

我给三位演讲嘉宾定位之后，他们表示对自己的角色定位清晰了很多，即便没有调整演讲内容，但他们会有意识地去把握内容的倾向性。尤其是那位女主持，当天她给人的感觉和平常工作中的反差特别大。平时她是很谨慎、严肃的形象，就像典型的工科女生。而发布会现场，她身着浅色裙装，态度柔和亲切，让人眼前一亮，如沐春风。

当演讲嘉宾把自己作为各不相同的个体，而不是一个模子刻出来的工具时，发布会就多了一些真实的“人味儿”，也更有吸引力。从此我意识到，在筹备发布会时，应该多下功夫帮助演讲嘉宾进行角色定位，并在视觉呈现方式上突显各自的特点。同时也不能忘记整体风格的和谐，做到与发布会的主题遥相呼应。

案例2 市场部经理“女神养成记”

作者：郑燕

5年前，我第一次见到刘女士，某品牌的市场部经理。她个子很高，很漂亮，气质也很知性优雅，也很善于表达。

我告诉她：“你非常适合做新闻发言人。”但她却告诉我：“这怎么可能？公司内部等级森严，能去大型发布会演讲的都是副总裁以上的级别。”

三年后的某一天，她给我打电话说，一款定位于女性市场的产品即将发布，老板让她在发布会上介绍新产品。听到这个消息后，我非常高兴，虽然她还不是高管，但她谙熟市场，了解消费者又善于表达。毕竟，并非只有高高在上的管理者才适合面向观众演讲，有亲和力的形象更能吸引消费者。机会终于降临，想到要面对几千人演讲她有些紧张，更兴奋。

她邀请我帮助她练习演讲，我欣然接受，此时的我心里已然萌生出帮她蜕变的计划。

一个人上台演讲就像装修房子，得先定风格，再论梁柱。

见面后我问她："你希望在舞台上的自己是什么样子的？"她说不知道。于是我决定大浪淘沙，我的助理一头扎进去找具有"知性美"的女性演讲者的工作。看完100多个视频后，我们选择了杨澜和一个美国的市场部女经理作为她的标杆，因为气质、形象都很接近。在她没有明确的理想目标时，选定标杆可以帮助她明确自己想要什么。杨澜和她的职业身份相差较远，反复切磋后，我们决定将美国同行作为她的理想风格。

有了风格，剩下的就是房屋装修和家具配置了。

我们录下了她开会的样子，一起反复观看。我告诉了她的优点和需要改善的地方；她口齿清晰，表述力极强；但因为个子高，稍稍含胸；声音细弱。分析了现状后，"蜕变计划"也就更清晰了。

计划一：练心，克服紧张

练心，是为了让自己更淡定、自信。这听起来有些玄虚，你多半觉得这太荒唐，但并非如此。

我的方式有些特别。我亲自录了两段录音，早晚内容不同，每段大概1~2分钟，每天一次。这有点像服药的过程，药性会激发出潜藏的信心。录音中多是一些鼓励的话，比如，我会"催眠"她想象自己在舞台上最理想的样子；因为她特别喜欢张靓颖，都说偶像的力量无穷，于是我"催眠"她想象自己就是张靓颖，在舞台上挥洒自如，得到观众的热烈掌声。

我知道你看到这里会在心里画下一个巨大的问号："这不是洗脑吗？"

对，这听起来很像洗脑，但也是挖掘潜意识的过程。根据心理学的定义，潜意识是人们不能认知或没有认知到的部分，是被我们隐藏起来的意识。这些平日里不被我们感知的意识，往往有着很大的力量。

我之所以这么做，目的在于激发她在潜意识中形成自己最理想的状态，并不断强化自信，心理学称之为"潜意识开发渠道"。通过不断地反复练习，反复输入一个指令，你的潜意识就会慢慢地接受这个指令，这时你所有的行为都会全力配合，朝着你的目标前进。我要求她每天听录音，一个多月每天如此，因为这个方法的关键在于重复，如果重复不够，潜意识产生的推动力就不大。

计划二：练声

"蜕变计划"的第二项从声音入手。我让她比平时早起一个小时，用半小时来练声。她的声音很细弱，给人的感觉不太沉稳。怎么改变呢？我建议的方法是—大声诵读。以发布会相关内容为主要材料，把诵读过程录下来。每周末，我们会一起观看录像，不断更新计划方

案。

诵读能练声，但没有观众，看不到她面对人群时的状态。因为一个人对着镜头和对着人群讲话时的状态完全不同。但是，演讲效果的优劣，最终由观众评判。这也是贯穿整本书的主题——观众眼中的你是什么样的。

当时我正有一个周末在大学里教授工商管理学硕士（Master of Business Administration，简称MBA）课程的机会，我决定分一个课时给她，让她讲一些关于产品的内容。我坐在教室的最后一排，录下她的表现。课后，我们询问学生们对她的印象，再和理想状态对比。

计划三：练体

每天早起一小时，练声前的半小时进行形体练习。上台之前，锻炼身体必不可少。她很喜欢跳舞，跳舞既能增强体力，也能塑造形体，还能注入正能量，于是我支持她坚持以跳舞健身。一个月下来，运动给她的身体带来了变化，她比之前挺拔了很多，看起来也更自信了。

计划四：练技

对于演讲者来说，最重要的是舞台上的呈现。演讲内容上，我们大概在一个月之前就开始准备了。我问她：“你想传达什么信息？”她列了大概20多条信息。我当时就建议：“那么短的时间，还有其他演讲者，观众接受不了那么多信息。”于是，我让她做减法，保留最想传达的3条核心信息，其他内容围绕核心信息制作。

确认演讲内容后，我帮她做了一个“脚本”，事无巨细，包括读重音的地方、加肢体语言的地方、表情、道具、演示文稿（Power Point，简称PPT）、音乐、灯光。比如，出场时的PPT应该是她最想表达的内容，她站在舞台中间，微微鞠躬，以此亮相。这些脚本提前一周给了她，以便反复练习。

即便安排周密，临近发布会时，她还是有些紧张。我在她上台前一天，教了她克服紧张的办法。从身体和思想两方面着手：尽量把手举高，舒展，调动激情；利用“宇宙思考法”，想象自己离开了地球，越走越远，去了更远的地方，然后在宇宙中俯瞰自己，俯瞰舞台，你会发现一切都很渺小，情绪也就平静了。

道具也可以减缓紧张。她手持话筒不太自然，用得不好，反倒会显得更紧张。于是我们加上了一个道具，也就是她们当天发布的产品，她手持产品，头戴耳麦，既宣传了产品又克服了紧张。

蜕变

发布会当天的装扮也很重要。她非常时尚，也懂得服装搭配。为了让她与身穿深色西服的男老板们有所区分，我建议她穿浅色衣服，而且是裙装，这样能显示出女性特有的柔和，并且可以避免拍照时出现一团黑的情况。更重要的是，着装需要展现出专业性。消费者们都愿意看到亲和的形象，这样能拉近距离。不过作为市场部经理，除了亲和力，还需要体现一定的时尚，代表对市场前沿的了解。但也不能太过，因为代表公司、时尚的同时，妆容和发型都要显得端庄优雅。

发布会当天，身着浅色裙装，盘起发髻的她让人眼前一亮。演讲超乎预料的顺利，所有努力都值了。她自己都有些惊讶自己的表现，她的老板和媒体朋友也眼前一亮，有媒体发朋友圈大赞：“女神！”赞叹她不为人知的一面。从此以后，老板给了她新的业务——负责日后重要发布会的演讲。

距离那场发布会已经3年了，每当她遇到大型发布会来询问我的意见时，而我都会先问她同一个问题：“这一次，你想要呈现出怎样的状态？”我很欣慰，3年来看到她不断成熟并能够自如地表达。

发布会上道歉，怎样做更有诚意？

并没有想逃避过错，怎么就让人觉得不真诚了？

道歉时也别忘了“3V”

在日本，企业领导开发布会前会接受专门的训练，因为发布会历时很长而且氛围紧张，体力消耗巨大。日本的媒体通常非常关注企业家的一举一动，尤其是在致歉的场合，记者一定会拍致歉者鞠躬的特写，捕捉其细微的表情。而且记者总是喜欢找一些能引发话题的图片，如果道歉者某个表情稍不自然，就一定会成为媒体炒作最好的材料。

日本人道歉的样子非常谦卑，鞠躬的时候头会埋得很低，整个身体都会压得很低。常常有人开玩笑，日本人道歉就像小鸡啄米，虽是开玩笑，但这说明日本人道歉的态度非常诚恳，并且很重视用身体语言来表现自己的诚意。

某明星吸毒了，在电视上向观众道歉，第二天新闻头条却出现这样的报道——“某某吸毒，当众道歉被指不真诚”。也许你也有过类似的经历，很努力地道歉，但对方还是质疑你在推卸责任，或者觉得你不够真诚。如果想要给人真诚的印象，不妨先分析让自己显得不够真诚的原因。你的表情、眼神、肢体语言是你传达给外界最直观的信息，在有限的时间内，观众会通过这些信息判断你的诚意。所以还是回到3V理论的核心问题：你想给观众留下怎样的印象？如果想留下歉意真诚的印象，应该调整身体各处的细节。比如，你的站姿和坐姿是否充满能量，如果很懒散，自然会让对方感觉你不够有诚意；不能眼神游离，这样会让你看起来很心虚；声音也要平稳沉静，不要扯着嗓子说话，也不应该抑扬顿挫，而应该给人比较淡定、从容的感觉；千万不要用“嗯”“啊”这些有声停顿词，否则会让人以为你在辩解。

内容方面，一定要使用表意明确的词语。切忌用“也许”“可能”“大概”这些模棱两可的词，这会让人觉得你很无知，或有辩解之嫌。除此之外，为了体现你的诚意，并且防止别人误解，一些表达方式一定不能使用。比如在道歉的时候说：“我很理解你的心情，我为此表示遗憾。”不要轻易说你理解对方，因为不是亲身经历，很难感同身受。你也无法断定别人的心情，所以当你说能理解对方时，就显得虚伪。当你想要说这句话的时候，不妨扪心自问：“我真的能够理解对方吗？理解多少？”“我能理解你”这句话难免会让人觉得是套话，并不真心。

人类在面对危险的情况时，或者在十分脆弱无助时，会对他人释放出的信息十分敏感。出现意外事故时，利益受损者肯定会十分敏感，所以作为道歉方，一定要从自己的肢体语言、声音、说话方式等细节之处进行调整，尽可能让对方感受到安心，因为此时你的每一个细微的举动都会被对方拿着放大镜观察。

核心是换位思考

不仅是在发布会上，我们在平日需要向他人表达歉意时，也应该注意细枝末节传达出来的情绪。当我们道歉的时候，最首要的是搞清楚对方的想法、思维模式和感受。然后你要努力进入对方的思维模式，哪怕跟你的思维模式相差很大，哪怕并不完美，你也应该尽最大的努力去揣摩和感受，然后表现出你的努力。这就足够真诚了。

道歉的时候，人们多少会情绪波动。你应该尽量控制和隐藏自己的情绪。在双方争执的时候，如果不控制感情，很有可能出现以牙还牙的局面，经验告诉我们：这样的做法是无用且危险的。即便在你道歉的时候遭遇对方的攻击、非难或者指责，你也不能失去冷静和耐心。这种时候你可以特别留意自己的姿势、身体语言，是否因此释放出了激动的情绪。

这一节围绕3V理论给读者提供了如何道歉的方法。其实对于道歉这件事，最重要的不是方法，而是同理心。很多人认为，最好的道歉就是弥补和改变，但这些工作都是在你表达歉意之后，在危机出现之后，对方最需要的是你的诚意，因为这能让对方感到安心。

本节精要：

公开道歉时的细节

道歉时，你的表情、眼神、肢体语言是你传达给外界最直观的信息，在有限的时间内，观众会通过这些信息判断你的诚意。

道歉时，留意自己的站姿和坐姿是否端正；眼神不能无意识游移；声音不能起伏；不要发出有声停顿词。

不要轻易说“我能理解你的感受”这句话。

道歉最重要的是将心比心。

表现失误时如何漂亮救场？

每一个上台演讲的人都会遇到各种各样的突发状况，遇到这种情况不用惊慌，有一些很实用的招术能帮到你！

上台演讲过的人都知道，不论我们在台下准备得多么充分，不论我们做过多少次彩排，上台之后照样会出现这样那样的状况，让我们措手不及。比如：PPT播放不了或者有一页内容消失了、视频播放器失灵、突然忘词了；或者台下昏昏欲睡的观众让你信心全无，没有理由地突然出汗、脸红，甚至嗓子沙哑；又或者到了规定的时间，你才发现还有很多内容没讲，于是草草结束。

仅管这些情况我们经常会遇到，有一些情况也是难免的，但每当这种时候我们还是想找个地缝钻进去。

英语中有一句俚语：完美是优秀的敌人。这告诫人们不要过于追求完美，因为如果我们太执着于完美，在过程中，往往会不自觉地忽视一些更有价值的东西，而把大量精力消耗在了细枝末节上。

对于演讲这件事情，我们没有必要追求完美，但有必要知道救场的方法。以下是一些实用的技巧，帮助你在陷入窘境时自救。

状况一：我忘词了！

分析：就像是人们患感冒一样，对于在舞台上的人而言，无论是演讲者、演员或者歌手，忘词是非常容易出现的失误。在我们学习应对忘词状况的技巧之前，应该先了解一下失误的原因，然后才能"对症下药"。

原因**1**：　你本来准备好了笔记或者小纸条，可是你用尽全力想要在笔记中找到提示，却怎么也找不到。

对策：　准备笔记时更仔细一些，这是最简单的方法。你需要确保全部内容都被记录；其次，如果你在排练时就发现一些让你困惑的内容，那么一定不要将困惑带上讲台。

如果你只是简单记录了一些提示语，那么请在演讲之前多修改几次，尽可能地简短明了。你最好把这些内容记在一张A4纸上，然后一遍遍不断简化。我听说微博上曾经很流行"A4腰"（网络流行语，指比竖放A4纸还要窄的小蛮腰），你也可以试试"A4演讲"。

如果你准备了一份完整的演讲稿，那么确保稿件的排版能以短句的方式呈现，而不是密密麻麻的一大段。就像这样：

如果你是准备了一份完整的演讲稿，

那么确保稿件的排版，

能以短句的方式呈现，

而不是密密麻麻的一大段。

这样的排版，能让你更快速地找到所需要的内容。因为你演讲的时候要保证和观众的沟通，眼神不能一直停留在文稿上。

我过去常用这样的方法为一些公司高管和政府官员们准备讲稿。他们通常十分忙碌，辗转于各种场合，根本没有足够的时间准备演讲，因此他们不得不在演讲的时候照着稿件读。在读稿件的时候，他们会最大限度地和观众保持眼神交流，以示重视，所以如果不把文字呈现得足够清晰，他们怎么能应付得了。

如果你是带着完整的演讲稿上台，还有一个实用的小技巧可以利用。如果演讲者在台上翻动演讲稿会非常分散观众的注意力，并且看起来十分不优雅，因为这个动作等同于提醒观众你是照着稿子在演讲。而且，这也容易导致你出错，因为翻页后你会很难将眼神锁定到相应的位置，或者一不小心就把演讲稿掉在了地上。

那么应该如何避免翻动讲稿带来的麻烦？

很简单，绝对不要双面打印讲稿，即便你的公司为了节约用纸做出这样的规定。此外，你必须确保演讲的桌子能够并排放两张A4纸。两张A4纸并排放在桌面上，放在左手边的是第一页讲稿，右手边放第二页，剩下的依次放在第二页之下。

这样做的原因是，当你读到第一页的末尾，你会自然地开始准备第二页的内容，这时候你只需要自然地将第二页放到左手边。此时你右手边是第三页的内容，然后照此方法依次换页，一切都有条不紊地进行，不会出错。

原因**2**：　　内容的结构不够科学，以致你不能自然而顺畅地讲故事，很可能讲到一半就"迷路"了。

对策：　如果你的演讲内容本身缺乏逻辑性和连贯性，无论你的笔记准备得多么周详，你都会很容易突然"卡壳"，尤其是在比较紧张的情况下，更容易出状况。如果你的演讲稿是

在短时间内写出来的，或者是经由很多人共同完成的，那么就难怪你会中途“迷路”了。那种感觉就像你身处异国，只身一人在黑暗中穿行，没有地图，路上也没有任何指示牌。

为什么呢？有一首英国童谣是这么唱的：

小腿的骨头连着膝盖的骨头，

膝盖的骨头连着大腿的骨头，

大腿的骨头连着臀部的骨头……

这段话不完全符合医学常识，但这会让小朋友一下子就明白人体的不同部位是连接在一起的。如果你尝试着和小朋友们一起唱这首童谣，并故意唱错，比如你唱“腿的骨头连着腰的骨头”，小朋友一定会哈哈大笑，觉得你非常滑稽。

同理，当你在准备演讲内容的时候，请仔细判断内容的顺序是否符合逻辑，按照最基本的逻辑去判断就好，如果有连接不当的地方，那一定要事先调整。

原因**3**： 准备不充分，排练不够。

对策：“准备不充分”是最普遍的问题，解决办法也非常简单，加强练习就好。

我曾经培训过一位全球型制药公司的总裁，她叫珍妮。当时珍妮正在为一场演讲做准备。她需要做一场大约30分钟的演讲，届时场内将有2000名来不同国家的观众，演讲全程通过卫星转播到世界各地。

珍妮的团队在她演讲之前的几个月找到了我，他们一开始就问：“在演讲的前一天，珍妮只能有两个小时的时间排练。这些时间足够了吧？”在他们看来，花两个小时排练已经很慷慨了。天呐，仅仅两个小时的排练时间就要应付一场全球性的大型演讲，我觉得他们太乐观了。

对于每个人所需要的彩排时间，我有科学的方法来评估：如果你用母语演讲，以最终呈现的演讲为参考，每一分钟的演讲需要半个小时的排练时间；如果你不是用母语演讲，那么排练时间直接翻倍。也就是说，如果你是一位中国的公司总裁，你需要用英文发表一场20分钟的演讲，那么你一共需要20个小时的排练时间，也就是两个半工作日。

因此可以想象，在我听到珍妮只有两个小时的排练时间时我是怎样的心情。我很坦诚地告诉他们：“我们当然可以只花两个小时排练一场30分钟的演讲，就算时间少得可怜，排练一下总比不排练好。但如果你们希望珍妮有非常夺目的表现，她每一分钟的演讲需要半个小

时来练习，30分钟演讲就要练习900分钟，也就是15个小时。基本上是两天的时间，而不是两个小时。”

我说完这席话之后，你猜对方是什么反应？他们好像是受到惊吓般开始咳嗽，情绪十分激动，然后对我说：“怎么可能花那么长的时间，这太荒谬了，不可能。”

我告诉他们，如果是美国总统准备一场30分钟的演讲，那么他需要排练的时间是我刚才所说的4倍！是的，你当然有权利在繁忙的业务中腾出一个空隙为你的演讲做准备，但这样毫无疑问只是应付而已。但是，如果对于你来说，演讲是体现个人影响力的一次机会，那么你需要做的绝对不是应付。

前面的章节提到了孙正义和马云的故事，他们都是极其重视演讲的企业家，对于他们而言，演讲是塑造个人品牌的一种方式，是扩大个人影响力的一种途径，更是促进企业成长的一种策略。如果你也想通过演讲提高自身的影响力，塑造更好的个人形象，那么你应该反复琢磨你在舞台上的每一个姿势、手势、眼神、声音的抑扬顿挫，甚至是每一次微笑、开玩笑以及沉默时的情绪。这些细枝末节看似琐碎，实则决定了我们演讲的效果。一场哪怕10分钟的演讲也是由“3V”组成，每项要素都包含很丰富的内容，不然也不会有这本书。

后来珍妮接受了我的意见，她重新安排了行程，空出了整整两天的时间来排练，最后成功拿下了演讲。

状况二：我到底在说什么啊？

对策：深呼吸，调整站姿。

或许你有过这样的体验，你的演讲一切顺利，但突然你好像灵魂出窍般不知所云。你一边继续着演讲，一边想：我到底在说什么啊？这太荒谬了。观众们肯定已经快睡着了吧？或者在嘲笑我是多么愚蠢！

说实在的，我自己也有过这种尴尬的经历，那几分钟就像经历了一辈子那样漫长。那是在伦敦举办的一个关于日本问题的研讨会上，我面对着来自世界各地的军界人士和外交人士发表了演讲。当天发表演讲的还有政治、军事领域的专家。

我作为一个“门外汉”自然没有什么高深的见地，但我曾经和日本申奥团队一起工作过，为2020年东京奥运会申请做准备，所以我决定给大家分享我的故事。

我很淡定地开始了演讲，非常放松，有一些观众看上去很严肃，但也很友好。我对于自己所讲的内容了然于心，一切有条不紊地进行着。当我的演讲进行了大概20分钟后，我的注意力突然开始分散，一大波焦虑向我袭来。

我脑子里不断出现杂念：台下坐着的都是级别很高的人，他们个个精通战争、对外政策、国际关系这些严肃而复杂的问题，他们是各国外交策略的智囊，而我只是一个演讲教练，我只指导人们怎么调整呼吸，怎么写演讲稿，怎么做一场漂亮的演讲，我在日本所做的事也仅仅是一个体育项目。台下的人会把我放在眼里吗？我真是疯了才来这儿演讲。

我变得越来越不淡定，呼吸变得急促，我能肯定自己的状态已经反常。与此同时，我感到窘迫和尴尬，我的脑袋中又响起了一个声音：这太荒谬了，我是经验丰富的演说者，是公开演讲的专家，但我现在却像一个胆怯无比的小孩。

我告诉自己必须保持理智，想想平时是怎么指导客户的。我过去常常对客户说：记住，一场充满自信的演讲始于身体，而不是心理。于是，我努力地让自己稳定下来，站直，站稳。然后我沿直线方向朝观众望去，把目光锁定在一位观众身上，他的表情看上去比较能让我放松。接着我做了一次深呼吸，这才感觉到了平静，随之也逐渐找回了自信的感觉。

从那次演讲之后，我更加确信一个道理：演讲时如果调整好呼吸和站姿，放轻松，一切便能更加顺畅。

状况三：跟观众互动，但观众毫无反应。

分析：　有时候你想尽办法跟台下的观众互动，希望能引起共鸣，但结果却事与愿违。一眼望去，台下的观众不是一脸无聊，就是不停地玩手机，或者直接打起了盹儿，也可以委婉地说他们正在放松自己的眼皮！这时候一定会觉得自己像是被全世界遗弃了一样孤独。

当这样的情况出现时，演讲者最自然的反应无非有两种，一是彻底失去信心；二是怒火涌上心头。

如果你失去了信心，观众也许会对你报以同情，但他们也不会再继续听你演讲；如果你因此而动怒，观众也许会立马坐直身子，甚至拿出笔记本，但是没有人会真正欣赏一个用“发脾气”的方式来强迫他人的人。

无论是失去信心还是发脾气，都不是解决问题的良方。

如果我们在演讲时遭受如此“冷遇”，应该怎么应对呢？

首先可以尝试避免此类情况发生。如果你真的足够有自信，你可以在正式开始演讲之前请观众将手机关掉或者调成静音，并且不要在听演讲的过程中查看手机。你还可以告诉观众你很理解他们事务繁忙，但是你更希望他们能倾听你，如果任何人实在需要用手机，那么请先离开现场。理论上你可以这样说，但真的这么做好像又很不合适，有些强势。

那应该怎么做呢？

对策**1**： 首先还是专注于自己的身体，站稳，站直，然后调整呼吸，让身体做好迎接挑战的准备，然后再去想应该怎么把观众拉回来。

你走到观众席中，一边注视着他们，一边说：“对于这个问题，你一定觉得和自己没什么关系，对吧？但我分享的内容都是大家能直接应用到工作中的。”这只是举个例子，我们会根据不同的情况说不同的话去吸引观众，但记住一定要走到观众席中，并且说一些和他们有关系的内容，目的是为了能快速地吸引观众，把他们从“十万八千里”之外拉回到现场。

对策**2**： 转变演讲风格。如果你之前说得比较快，那么请放慢速度，或者是来一次长时间的停顿，大概3秒。这样做一定会让观众们抬起头，重新将目光转移到你身上。如果你之前的声音比较大，那么请轻声细语一些。如果你一直站在一个地方，那么请在舞台上随意走动一下。如果你之前的声音一直平平的，没有起伏，那么可以让自己的声音多一些抑扬顿挫。其实，此时你改变的方式不是我们关注的重点，只要你改变后能重新吸引观众就足够了。

也许你会觉得这个方式有点儿滑稽，但其实背后是有科学依据的。在数百万年的进化过程中，人类一直对环境中出现的任何变化十分敏感。也就是说，如果有任何不同的声音，或者不同的事物出现，人类的本能会驱使我们马上关注。为什么呢？因为一切变化都有可能威胁到我们，也有可能会带来好的发展。但有一件事是肯定的：当我们周围的环境出现变化时，我们不可能忽视。好的演讲者通常会利用人类的这个本能，在需要吸引观众注意的时候，有一些不同的表现。

对策**3**： 讲故事。这是一个特别有效的办法，如果你之前讲了太多的“干货”，观众们无心再听你讲下去是很正常的。学生时代，我们常常抱怨某位老师讲课不好，只会照着书念。因为“干货”往往是一些理论性比较强的内容，比较晦涩，如果长时间集中注意力听会非常累。所以你不妨多讲一些有意思的故事，这时候你不需要讲自己的故事，而是尽可能地讲一个能和观众有关的故事。谁都爱听故事，不爱听大道理，所以在你的观众与你“渐行渐远”时不妨用一个故事把他们“拽”回来。

对策**4**： 提问。提问是一个很好的方法，当你抛出一个问题时，对方很难无动于衷。但你最好问一个真的能够激发观众思考的问题，而不是问一个可有可无、形式胜过实质的问题。

状况四：设备坏了，没了**PPT**我要怎么演讲？

分析： 你在准备充分的情况下走上台，很愉悦，很自信，但现实却给了你当头一棒

——设备坏了，你熬夜准备的PPT用不了了。你顿时觉得天都要塌下来了，不知所措，也无可奈何。

这时候该怎么应对？

如果你真的如此惊慌失措，那恰好说明你其实非常依赖于PPT。有一些非常顶尖的演讲者从来不用PPT，即便有，也只是一些经过精心挑选的图片，而不是把所有的文字、表格、数据放上去，那样看上去就像是一本教科书。

所以，与其说设备坏了怎么应对，不如防患于未然，让自己不要那么依赖PPT。但真的遇到了这样的情况，应该如何应对呢？

对策： 将真实的状况告诉观众。这时候，你不要试图掩盖什么，这样不能说服任何人。你可以对观众们说："我们的PPT出现了一些问题，这意味着你们可能要全程看着我这张脸，而不是屏幕，这显然不是一件令人愉悦的事，为此我深感抱歉。不过我保证技术团队正在全力拯救你们的眼睛。"

遇到这样的情况一定不要紧张，而是应该用一种轻松、幽默的态度来应对，否则情况很有可能会越发糟糕。

状况五：上一位演讲者超时了，我应该为此减少原计划的演讲内容吗？

分析： 大多数演讲者都会超时，如果你也遇到了这种情况，那么最糟糕的做法就是为了赶时间而把剩下的内容草草"过"一遍。如果这样做，你的演讲效果会大打折扣。因为突然删减内容，会显得头重脚轻，没准儿观众还会认为你准备不充分。

对策： 时间不够，首先坦然接受这个现实，不要感到惊慌。你只需要适当调整和删减演讲内容，依然尽情地表现，让观众为你喝彩。

状况六：发现自己语速太快，需要重复已说过的内容吗？

分析： 演讲接近尾声，可是你突然意识到自己好像语速太快了，这时候你可以肯定一件事：观众已经不会在意你之前说了什么。他们这时只会觉得无聊和疲惫，所以你不要妄想再重复一遍之前的内容。

对策： 深呼吸，站稳，注视着观众，停顿较长时间，然后再慢慢开始说点儿什么。最后的总结不要超过8个词，一定要说核心的信息。比如，你可以说：我今天讲了很多，但核心内容其实非常简单。然后给出8个词以内的核心总结，作为本次演讲的结尾。

为什么这样做？因为这样你可以期待观众至少能记得你说的最后一句话。

本节精要：

如何防止和避免演讲时的小状况：

经常忘词有多种原因，也许是演讲稿排版的问题，也许是内容逻辑顺序有误，也许只是因为你准备不足。

遇到状况时，先调整自己的身体状态，深呼吸，让自己沉静下来。

互动时如果观众无反应，走到观众中间，说一些能吸引他们的内容。

幻灯片不能正常播放时，放松心情，并坦诚地向观众说明原因。

上一位演讲者严重超时时，不要按照原计划演讲。随机应变，适当调整和删减演讲内容，依然尽情展现。

如果担心观众因为你的语速太快而跟不上，不要纠结已经说过的内容，而是放慢语速，并用简洁而有感染力的文字做总结。

公司遭遇危机，该如何皆如沟通？

企业遇到危机，领导只要听公关部门的就足够了？

“外交辞令”不如以不变应万变

市场变化风云难测，企业会获得成功，也会遭遇逆境，这是再正常不过的事。作为企业领导者，当公司陷入逆境，你在与外界沟通时难免会被问及公司的情况。也许，你的公关总监早已准备好了一套应对方案，但在现实生活中，往往会出现很多预料之外的情况。

我在伦敦的领导力顾问公司在2008年针对此问题做过一份报告。我们花了两个月，采访了众多企业总裁、金融战略总监，其中包括大众消费品市场领袖、奢侈品市场领袖，以及全球制造业、高新技术产业领袖。我问了所有人同一个问题：“当你的公司遇到困难时，怎么应对？”

我采访的目的是搜集建议。判断建议的优劣，我通常有两个标准：是否符合常识，是否是经验之谈。很幸运，那次的采访让我得到了很多参考价值很高的建议，其中一条就是，尽管公关部门会为你准备好“外交辞令”，这也许能帮助你解决一时的问题，但如果想要自如地应对所有情况，你需要一些“以不变应万变”的方法。以下这些方法中，有一些能帮助你更好地面对消费者和记者，有一些能帮助你更有效地与员工沟通。

方法一：别说豪言壮语

即便不是在特殊时期，一个人也很难做到总是理智、客观地思考问题，更别说当公司遭遇困难，尤其是在毫无准备的情况下，更难做到冷静和理智。当市场发生变化，公司遭遇危机时，作为企业领导者，你首先应该审视一下自己固有的想法，比如，遇到挫折后，你会下决心彻底改造自己，以为这样就能渡过难关。但谁都知道，这个“决心”的实践性很弱，甚至有些荒谬。实际上，你是在用豪言壮语逃避现实。逃避不是解决问题的办法，必须正视问题，才能做出客观的分析。对自己诚实一些，承认自己并不是无所不能，承认今非昔比，承认失败。虽然这是一件非常艰难的事情，但如果不能坦然面对失败，当面对公众时你的“心虚”一眼就会被旁人看穿，因为当局者迷，旁观者清，不要低估他人的判断力。

方法二：让领导力可视

如果你的领导力不能被看见，就不算是有效的领导力。多年以来，我在给公司的领导者培训时都会告诉他们一句话：“你是自己的品牌。”这句话的含义是：当你和别人同在一个房间里，你的性格、行为、话语都会成为你自身的品牌形象。尤其是当你的企业遭遇危机时，你的一言一行都会被他人拿着放大镜观察。所以，作为领导，你应该格外留意自己的眼神、表情、语调等细节，因为人们总是试图解读这些细节，并试图从蛛丝马迹中判断你的真实想法。

其次，只有真实发生的一切才会让人们有安全感。遇到危机时，应该让员工、股东、投资人、公众看见你的努力。应该怎么做呢？这又回到沟通的问题上。在和员工沟通的时候，你应该多倾听，多了解他们的想法和建议。因为当你关注他们的想法时，他们会觉得自己被关注，被重视。并且，和你的股东、投资人相比，员工是与你的客户接触最多的，他们的建议往往很有帮助。

方法三：说实话

不管是面对自己，还是面对别人，诚实都是最好的策略。一个专业的金融人士告诉我，在出现问题时，坦诚告知对方真实的情况是成年人的行为方式。就算是的确有一些情况不能让别人知道，你可以选择不说，但要确保自己说的每一句话都是真的。因为一旦你有所隐瞒，如果被发现，就会对你失去信任。毕竟纸包不住火，人们往往比你想象的要更敏锐。

方法四：把话说清楚

危机发生后，公司肯定会面临很多不确定的情况。过去不可能的事如今成了一颗“定时炸弹”，过去理所当然的事如今变得飘忽不定。这样的情况对任何人来说都是很大的心理挑战。作为企业领导，你必须保持镇定，尽管眼前“烟雾缭绕”，你也得给人们指一条明路。

这看似很难做到，但所有的问题都可以从我们的沟通方式入手。

告诉对方前景，即使你并不知道。

除了保证所有信息公开透明，你还需要告诉人们接下来的情况会怎样。美国前总统比尔·克林顿执政期间美国遭遇了严重的经济衰退，克林顿的团队为他设计了一套非常有意思的“外交辞令”：“以我们所拥有的优势，不可能解决不了现在所面临的问题。”

这套辞令的聪明之处在于说清了两件重要的事情。首先，并没有掩盖问题本身，承认了目前的困难。这样的坦诚会让人们愿意相信他的话。

其次，这句话实际上也阐明了解决问题的办法，并且用“以我们所拥有的优势”这样的话语暗示美国民众，解决办法实际上是在自己手中。这样的话语不露痕迹地展示了总统对国家

的信心，以及乐观的态度。

克林顿的这番话实际上融合了两个非常重要的因素：坦诚和乐观。

如果克林顿只谈美国面临的问题，人们会觉得他很坦诚，但同时也会感到焦虑；相反，如果克林顿只展示出积极的一面，只是告诉人们“我们一定会战胜困难”，人们可能会一时感到振奋，但过不了多久就会怀疑克林顿是在撒谎。

当你的公司遇到危机，你需要面对员工或者股东，甚至是普通消费者时，你可以学学克林顿的这招。把积极和消极巧妙地结合起来，让人感受到可信的同时也对你充满信心。

使用明确的词汇

“再看吧”“现在还不是很清楚”，你也许常常把这些话挂在嘴边，但当人们很担忧和疑虑的时候，你要减少使用这种不明确的语言。试想，如果你用这样的回答应对记者，对方一定会认为你在逃避问题。如果你的员工、投资人、股东听到这样的话，很有可能会质疑你的能力。

一位公司总裁告诉我他在跟团队交流之前，会反复确认自己需要交代的事情，保证自己要说的事情足够明确和具体，因为明确的信息会增加信任感和安全感。

方法五：像“老船长”一样说话

作为企业领导，在危机出现时你应当充当船长的角色，判断航行方向。你得足够专注于你的业务、客户、战略、价值观以及自己的行为。你应该常常强调这些重要的信息，让大家能手握地图，朝着同一个方向行进。

方法六：阐明理由

在情况出现变化时，我们常常倾向于放弃之前的策略。不过在你行动前，请确认：之前的策略是否真的有问题？是否确实不适合现在的情况？并且切实地验证你的质疑。因为，情况出现变化并不意味着你的目的也变化了，如果轻易变换策略容易出现偏差。

所以，当公司出现危机时，你首先需要足够冷静和理智，面对外界的质疑时，坚持你认为值得坚持的策略。但要向人们阐明你坚持的原因，否则会让对方误会你在搪塞。

方法七：从说话开始，提高行动力

当事情的发展差强人意时，领导需要展现出超乎寻常的韧性。韧性就是即便困难重重仍

能坚持到底的能力，这种能力会激发人的潜能，最终转化为解决问题的能力。一位公司总裁告诉我，在企业遭遇危机时，你往往没有足够的时间去思考，甚至在你还没有完全反应过来时就需要拿出解决方案。一个善于经营的人一定是效率极高、行动果断但出言谨慎的。

作为企业领导，在公司危机期可以尝试一些更有效率的交流方式。比如，你平日里言辞委婉，很少直接指出员工的问题，那么在特殊时期不妨采用更直接的方式，这并不是改变你惯有的风格，而是为了解决当下的问题。不用担心这会让员工感到挫败，同在一条船上，他很清楚你这么做的原因。当你面对记者、公众、股东的时候，应该让对方知道你的行动力。最简单的方式是直截了当地告诉他们你已经做了什么，以及你所取得的进展。在很多西方人的印象中，中国企业家喜欢“绕圈子”，交谈半天也很难弄清楚他们究竟想要传达什么。在特殊时期，企业需要在短时间内冲出重围，你应该学会更为高效的表达方式。

方法八：独唱不如合唱

这是一个很简单的道理，在遇到困难时不要一个人埋头琢磨，而是发动大家献计献策。一个企业既需要经验丰富的资深员工，也需要精力充沛、紧跟潮流的年轻人。一位企业总裁告诉我，他打算调整管理方式，促进资深员工和年轻员工之间互相表达自己的想法和建议。这也许和上一个方法论略有冲突，你需要巧妙地处理这个冲突。

一位董事长告诉我：“年轻力量是公司的宝贵资产。领导者如果将所有的问题都放在自己的肩上，一定会感到格外孤独。让年轻员工试着给你一些反馈和建议，往往会带来超乎想象的价值。另外，要让公司内部的沟通机制双向化，一方面让通知类信息能快速有效地传达，另一方面让员工们的建议能高效地反馈到管理层，帮助企业领导做决策。”

日本著名企业家孙正义是一个非常善于演讲的企业家，每次演讲之前，他会召集公司的战略专员做他的观众，从观众的角度向他提出问题。大多数战略专员只有30多岁，是经验尚浅的年轻员工。在他的公司里，出身于咨询公司或者拥有MBA学位的大有人在，孙正义之所以和这些年轻员工讨论，是为了从他们那里获取不一样的思考角度。比如，这些年轻员工会直接指出他的策略很难操作，孙正义便会重新审视自己的策略。

以上7个方法是供给企业领导者参考的公关方法，危机时刻，不能只靠公关公司，更重要的是从策略方面进行自我公关。这些方法看上去简单至极，但都是常识，且来自资深人士的经验。不过，越是简单的道理，你实践也许更不容易。建议你从调整自己的表达方式开始，因为这是最容易的突破口。坚持下去，你会发现一切悄然改变。

本节精要：

公司遭遇危机时的说话要领：

在欠缺理智的情况下，不要豪言壮语表决心，而是坦然接受错误和失败。

特殊时期要格外留意自己的言行。

多倾听他人的想法，当人被关注时会更有安全感。

不管是面对自己，还是面对别人，诚实都是最好的策略。

遇到危机，要实事求是地给对方传达出你的乐观和自信。

特殊时期，一定要使用有明确含义的词汇进行沟通。

谨记自己“老船长”的身份，与他人交流时多说指导性的信息。

不要轻易否定之前的策略，面对疑问，要清晰阐明坚持或放弃的原因。

适当采取直接的表达方式，提高行动效率。

群策群力，发动员工的力量，善于倾听年轻人的建议。

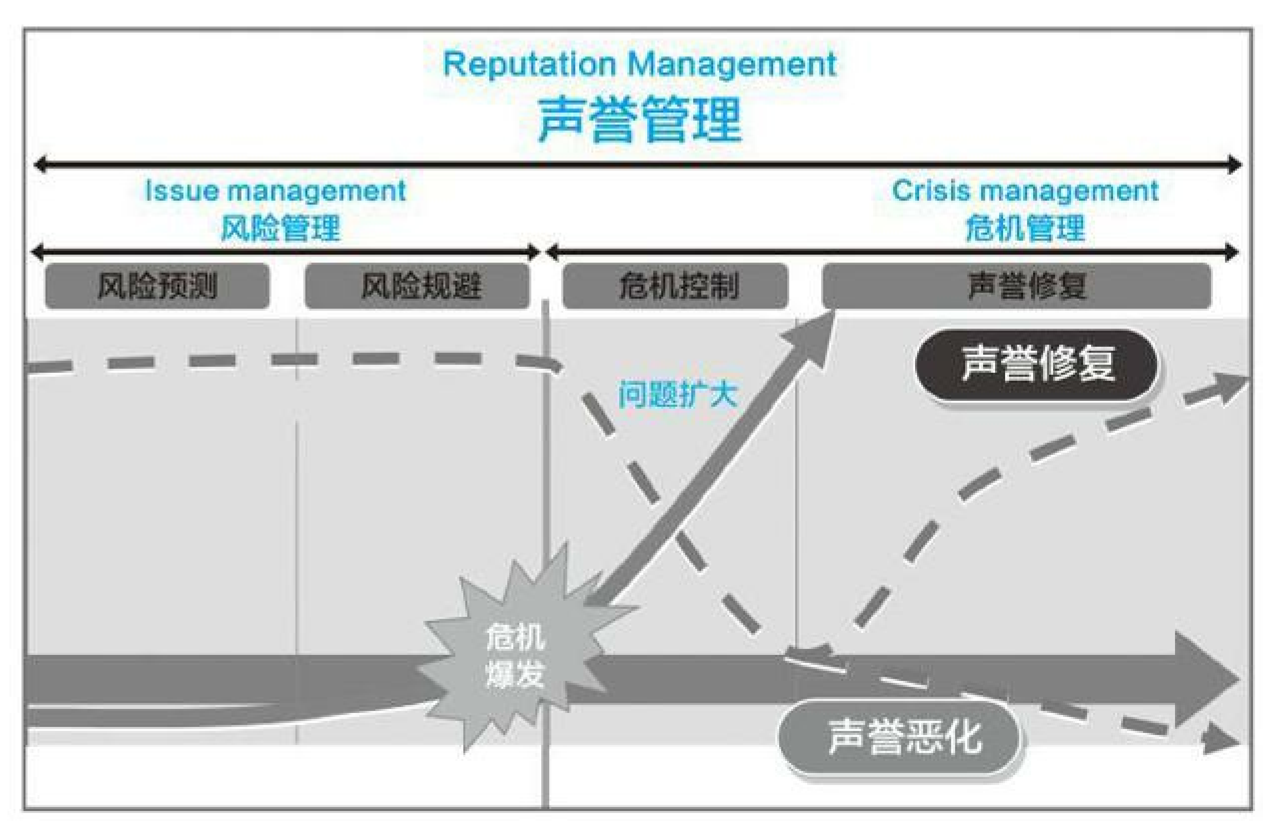
危机是表，声誉是本

上一小节中，马丁介绍了如何当众道歉会更有诚意。但演讲只是整个危机应对过程中最末端的呈现，背后依托的是演讲者对危机及声誉管理体系的充分认知。这一章前面几小节的内容主要针对发布会、采访等场景，但实际上，演讲所应用在的场景远不止这些，尤其对于企业家、领导者而言，有时候他们不得不在一些看似不太风光的场合下演讲。比如，当企业遭遇危机时，企业领导者需要站出来向公众发表声明；某企业家因为个人重大问题需要向公众道歉等情况。

随着社互联网的高速发展，对危机应对专业的水准和速度要求也越来越高。在网络上，每个企业都有可能突然“躺枪”，如果危机突然降临，直播网红突然闯入你的公司，你要如何应对？这个时候面对镜头做演讲是最难的。

演讲的场合不同，处理方式也会有所差异。如果是为了应对危机，演讲者不仅需要掌握常规的演讲技能，更重要的是要充分了解危机所处的阶段，来规划应对危机时演讲的内容。

不少人会想当然地把危机管理等同于危机应对，实际上危机应对只是危机管理的冰山一角，而危机管理包含了各个不同的阶段。



危机管理的基本流程示意图

资料来源：日本电通公关内部资料

上图中的虚线代表了企业声誉的动态，实线代表了风险的状态。风险扩大，企业声誉受到的消极影响也随之扩大。当风险积累到一定程度时就会转化成危机。危机爆发后，企业的声誉状况会急剧下滑，如果不能采取有效的应对措施，企业声誉会持续恶化并可能引发出新的危机。

通过上图我们也可以看出，在危机管理体系中，危机是可预测、可规避、可掌控的。如果演讲者明确这一点，便能做到有的放矢。

不过，仅凭演讲者一己之力不可能做好危机管理工作，即便管理好了这一次的危机，也不可能一劳永逸。危机只是影响声誉的其中一个因素而已。危机应对是出了事才去应对，而危机管理需要有事先的预防。危机管理不仅要防范于未然，更重要是建立品牌（企业/个人）的长期声誉，同时有计划、成系统地去规划和管理，这个阶段又被称为声誉管理。声誉管理是企业需要用心经营的长期事业。

举一个例子：一位妻子在叮嘱丈夫记得扔垃圾后便匆匆出了家门。但是，丈夫由于工作的原因而忘了扔垃圾。[1]

到了傍晚，回到家的妻子发现垃圾还在原地，房间里还充斥着垃圾腐烂所散发的臭味。这时候妻子会做出什么样的反应呢？这取决于平时夫妻之间相互的信任程度。

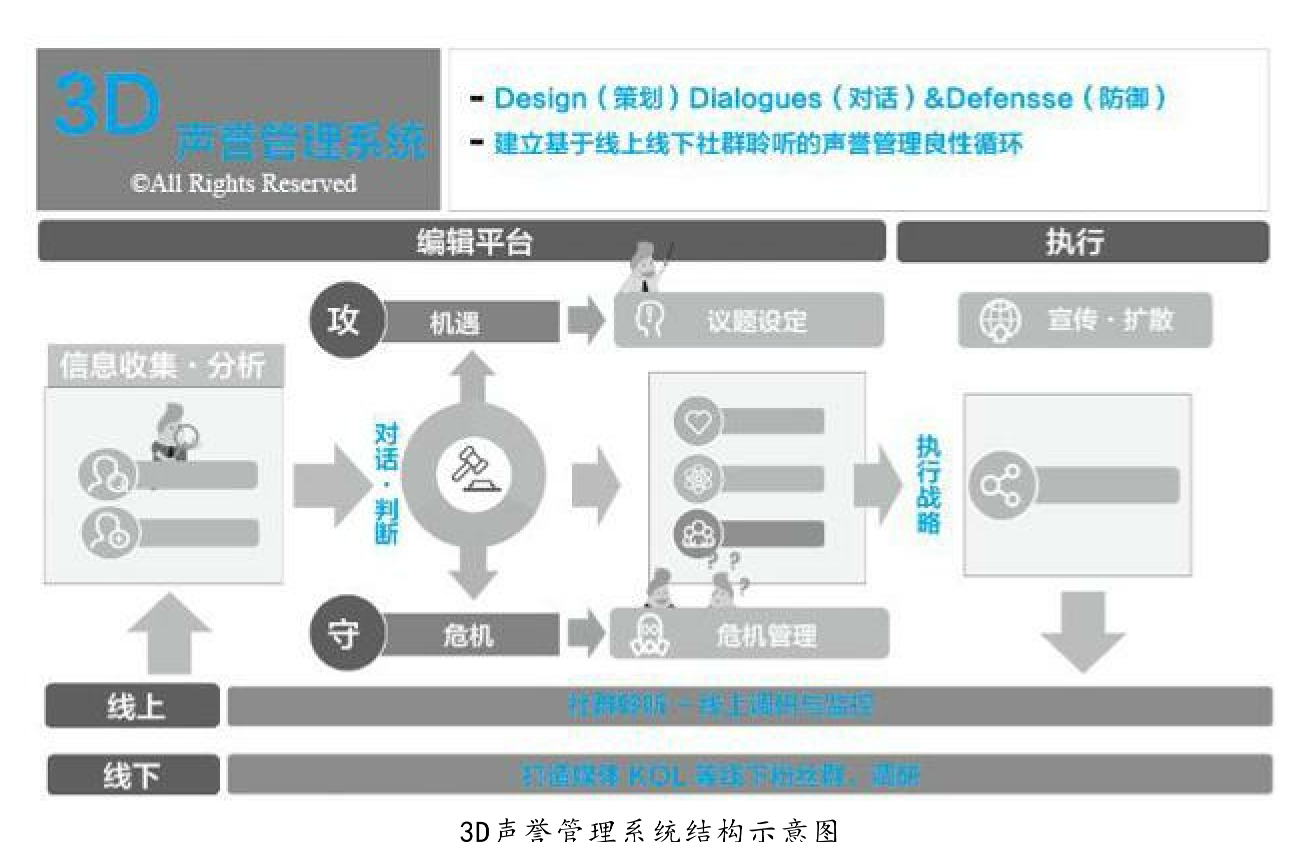
如果丈夫平时就总是失言，妻子对他印象不好，他不管怎样解释都会被当作是找借口。妻子会以“你总是这样子”一脸怒气地斥责丈夫。相反，如果平时丈夫总是说到做到，妻子可能会想“他确实是有急事，忘了也不怪他”，然后事情就到此为止，之后也没有争吵，这就是声誉。平日维护好自己的声誉，就能在一定程度上抑制危机的发生。

不论是个人品牌还是企业品牌，都需要进行声誉管理。个人与企业的口碑、形象是需要去改造的。下面跟大家分享下我们在企业品牌声誉管理方面的经验。

需要长期经营的声誉管理是一个综合且有体系的过程，但是目前大多数中国企业对此了解甚少。

前面的章节中多次强调，演讲之前我们必须明确目标群体，你想说给谁听决定了你说话的方式。企业的声誉管理也是一样，你想对什么样的消费者群体传播什么样的信息？他们关心什么？他们都如何获取有价值的信息？他们又如何表达自己的声音？而这些问题，正是大多数中国企业亟待解决的。

在以上这些琐碎的问题中其实贯穿了最核心的因素——信息，包括获取信息、分析判断，最后将信息转化为有传播价值的议题，实现声誉管理的良性循环，最终获取社会的信任。



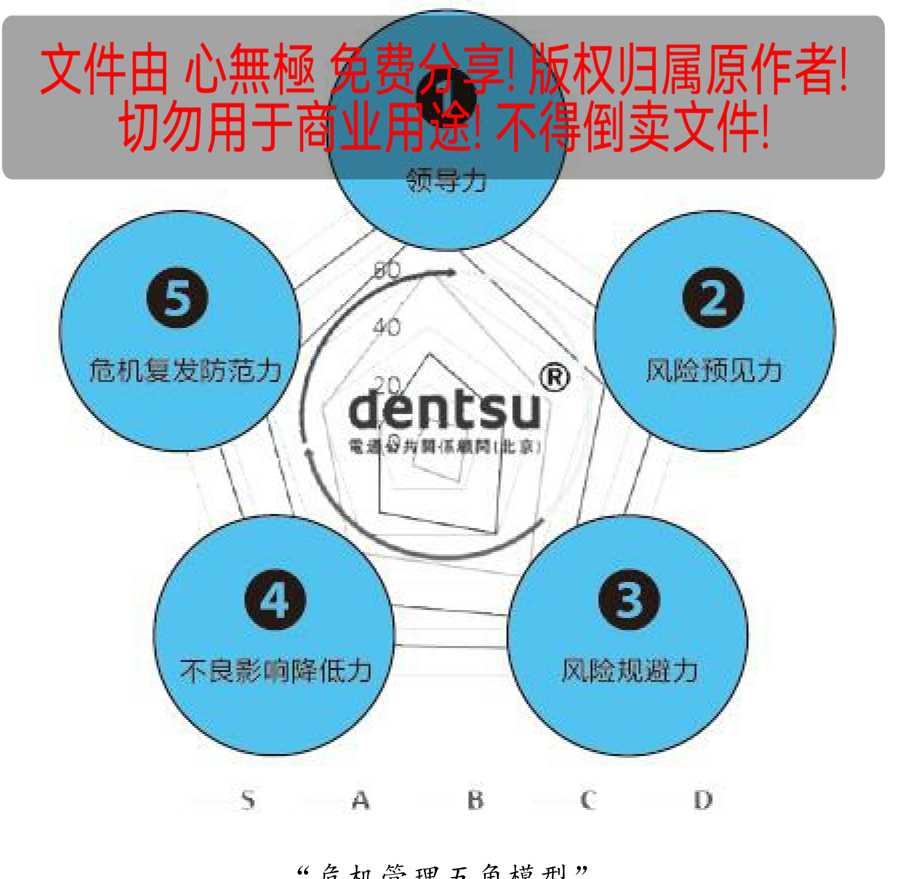
3D声誉管理系统结构示意图

资料来源：电通公关内部资料

基于日本电通公关近60年的经验和美国应对社交网络的声誉管理理论，并结合在中国的实战经验，我们开发了3D声誉管理系统，目前正在申请专利。

3D源于Design（缜密分析、恰当判断、策划）、Dialogues（社会与企业之间的多方对话）、Defence（抵御危机）三个单词的首字母，3D系统是基于三个维度的立体化管理系统。一句话总结，它是基于全程与关键人士进行信息沟通，并在各个环节进行具体战略策划从而达到防御（维护或提升）企业声誉目的的系统。

3D的具体实施是一个系统化的作业，在这里仅作概括说明。比如从借助监测系统等其他调研手段抓取信息，到筛选判断与分析信息，再到议题策划及执行，到最后再次通过多种调研手段来倾听消费者声音，来进行内容设计的修正，从而形成声誉管理的良性循环。分析、判断、设计、执行等整个过程是可视化的，会在线上线下空间即时共享，编辑部成员、公关顾问、内容专家、分析师，也会根据实际情况邀请法律顾问等相关人士共同参与议题讨论及内容设计。整个过程并非一成不变，而是在网络高速发展、信息千变万化的环境中做出灵活应对，并能针对不同对象做出定制化的服务。



“危机管理五角模型”

资料来源：日本电通公关企业公关战略研究所所著《对危机管理的战略思考》

管控声誉是一项很重要的事业，对于企业领袖更是如此。根据日本电通公关的企业公关战略研究所自主开发的评判标准，危机管理必备的能力分为“领导能力”“风险预见能力”“风险规避能力”“不良影响降低能力”以及“危机复发防范能力”五种。通过观察这五种能力数值图表的离心程度以及扩散程度，我们总结出了一套名为“危机管理五角模型”的危机管理强化对策。

对于企业来说，这5个危机管理能力是衡量公关力的标准。但可以看得出来，尤其是第一个领导能力，危机管理的能力最重要的就是领导力。所以领导是否有这种危机意识以及树立危机管理体制的思维也是非常重要的。

应对危机时的演讲的根本是建立在理解声誉管理基础上的，需要长期的积累，不是临时能攻下的城池。要做到心里有数，才能防患于未然。

案例 危机应对，新闻发言人培训

作者：郑燕

对于公关公司而言，在危机中应对媒体的能力非常重要。一个跨国企业客户的中国分公司邀请我们为他们的台湾公司做一次关于危机应对及新闻发言人的培训。

这次的培训是在台湾进行的，培训的主要对象是一家全球型公司的董事长和总经理。那位董事长是一个台湾人，在美国留过学，在日本工作过，中文、日语、英语都很好。所以，在对其进行危机应对方法的培训中，如果给他强加一套中国大陆的做法，或者只给一套日本的做法，都不合适。

鉴于董事长国际化的特殊背景，我们选择和台湾顾问合作。我们最终决定在这一次培训中，向董事长详细介绍台湾地区媒体圈生态、新闻运作规律，还讨论了处理危机时如何维护好企业与大陆消费者的关系。

培训由三部分组成：一是介绍台湾的媒体生态圈、新闻的运作规律；二是危机应对实战模拟，具体包括应对专访和群访的模拟演练；三是为客户进一步梳理企业的潜在危机以及应对的流程，比如：危机发生时应该如何分工？谁负责策略？谁负责内容？谁负责沟通？应该怎么操作？

在危机应对实战模拟中，为了尽可能接近真实场景，我们请了电视台的记者进行助阵。在台湾，媒体群访的情况和大陆不太一样，记者会蜂拥而上，话筒会举到离被访者很近的地方，故意让被访者产生一种压迫感，上镜也不太好看。

一对一的深度访谈部分也是我们实战演练的内容。我们会把模拟的情景录下来，台湾合作公司的讲师会观摩录像，然后从内容输出和应对方式两方面进行评价。而我会从大陆消费者和媒体，以及日本企业方的角度，给予董事长一些实用的建议。

危机应对是每个企业领导者都需要掌握的技能，应对记者采访的关键是使用适当的策略和技巧，而对于跨国企业而言，如何针对不同地区的媒体状况、消费者状况做出迅速而有效的应对极其重要。

---

[1] 资料来源：电通公共关系有限公司企业公关战略研究所所著《战略思考的公关管理》。

大型演讲中的注意事项

不少演讲者都很惧怕大型演讲，认为面对成百上千的观众是一件可怕的事情。但有的演讲者却更适应大型演讲，越是在人多的场合，越能激发出自己的表现欲。实际上，大型演讲并不可怕，“人数”并不应该成为表现的障碍，演讲者应该专注于自己和观众的交流，这样才能摒除杂念，不再因为人多而怯场或者过于兴奋。

从互动和停顿两个方面入手，迅速掌握应对大型演讲的技巧。

互动

有人擅长大型演讲，也有人怯场，但几乎所有人都擅长“一对一”的对话，因为对话建立在可以互相读取表情的基础上，所以能够很流畅地进行。即便台下有无数观众，如果你能将此想象成一场“一对一”的对话，就能缓解紧张的情绪。

首先，你需要在会场选出适合站立的位置，这个位置要根据会场的大小以及座位布局来确定，这个地方必须便于你与全场观众进行眼神接触。另外，你应该选择5~6个人，然后让自己的眼神聚焦于他们就可以了。在之前的章节中已提到过，眼神接触应该像蜜蜂采蜜一样。蜜蜂飞到一朵花上采蜜，停留，然后再飞到下一朵花上。你也应该像蜜蜂一样，先聚焦于几个人，和他们进行眼神接触，然后再把眼神转移至其他观众。因为聚焦于少数人，这更接近于“一对一”会话的感觉，此外，循序渐进的过程有利于演讲者保持一种放松自如的状态。演讲者不可能和所有观众都建立人际方面的联系，所以先着眼于少数人，对方也更能感受到你的关注，并给予积极的回应，这种活跃的互动气氛会慢慢扩展。

为了缓解紧张，很多演讲者会把观众想象成白菜，但这样并不利于你和观众进行交流。因为对于演讲者而言，最重要的是与观众建立联结，也就是说你要让对方在短时间内能被你吸引，记住你，对你产生信任。如果时间允许，你可以选择1~2名观众，和他们进行简单交流。你可以问任何问题，比如“你今天从哪里来的？”“吃过饭了吗？”等日常寒暄的问题。你和少数观众单独会话的内容，也可以作为演讲开头的部分。你可以用这样的方式开头：今天××不远万里赶来参加我的演讲，非常感谢他。这样的方式很容易跟现场观众建立一种亲切的联系，即便你是对一个观众说话，这样的情绪也会感染其他观众。

美国是非常重视演讲的国家，从普通学生到国家首脑，通常都非常擅长演讲。特别是美

国的政治家，他们很擅于使用演讲技巧。美国前总统比尔·克林顿就是位演讲天才。一般他不会从舞台的侧边走出来，而是直接从观众席中出场。而且他通常面带笑容，不断和别人握手、拥抱，即便是离他很远的观众，他也会挥手向他们问好。这样的方式会使他快速地与观众建立友好的联系，让观众觉得演讲者值得亲近。这种方式也被美国很多政治家使用。

停顿

停顿能帮助演讲者获得观众的关注，也能帮助演讲者调整状态，更自如地发挥。

比尔·克林顿对停顿技巧的应用已经炉火纯青，被很多人评价为“神一样的停顿”。克林顿的演讲内容肯定不是自己写的，但他总是能讲得像自己写的一样。这是政治家应该具备的能力。助理通常会在演讲稿中标注出应该停顿的地方，帮助演讲者理解讲稿的含义。提前标注出停顿的地方虽然比较浪费时间，但是很有价值。因为标注的过程也是演讲者理解讲稿的过程，即便不是自己写的稿子，如果能深度消化，也能将内容的精髓传递给观众。无论在什么场合，利用好停顿技巧，专注于对内容的阐释，这样会让你摒除杂念，找到最自如的状态。

我经常告诉客户，停顿一定要留有足够的时间，甚至让人以为你忘词了或者出现了失误。不过这样的停顿方式只适合于公众演讲，不能在普通对话中使用，否则会让人觉得被怠慢。在公众演讲中，反而应该脱离平日里自然的状态。越是在形式上追求不自然，越能产生一种非凡的影响。这也是很多人不喜欢公众演讲的原因。

除了停顿，说话方式也很重要。在大型演讲现场，有时候很难让自己的声音被所有人清楚地听到。很多人认为有麦克风就万事大吉，其实说话不仅是音量的问题，还要用适合的音调、抑扬顿挫去传递你的情绪。比如，如果你想让会场角落的人听清你的话，就需要使用对方能够听懂的说话方式，而不是单纯扩大音量。就像投球一样，如果你诚心想让对方接住，就一定会在投球的时候用最合适的方式。

商务着装注意事项[1]

这是一本关于商务演讲的书，很高兴有机会为此书贡献笔墨。贯穿本书的重要理论——3V理论印证了形象的重要性。我也始终相信，我们的形象很大程度上决定了别人对我们的印象。形象的重要性并不在于长相的美丑，而在于你的形象是否符合场景、身份及个人气质。中国人强调做人要“合时宜”，穿衣也如此，不同的衣物会传达出不同的情绪和信号，穿“对”衣服比穿“好”衣服更有价值。

正如美国形象艺术疗愈大师朱迪斯·瑞斯班（Judith Rasband）所说：服饰是一种资源，也是一种工具，它可以控制并协助满足个人需求和实现目标。善用形象资源为自己创造更大的利益。

下面我根据不同的商务场合总结了一些着装建议。这些着装技巧只是基本原则，你需要根据自己的特点进行调整。



王沁云女士，清华大学时尚女性高级研修班特聘讲师，中国形象设计协会高级讲师，日本ColorTop色彩设计师导师认证，美国AICI国际形象顾问CIC认证顾问。专注形象战略管理咨询与培训11年，接受过来自美国、日本等国际形象大师的指导。为多家跨国公司、国内知名企业家及政要人员提供过形象咨询服务，曾受邀参加中央电视台《央视精品》、北京电视台《名人堂》等多档栏目。

什么时候穿正式商务装（Business）？

•有外宾接待活动。

•会见重要领导。

•正式的商务会议。

•正式商务谈判。

•正式商务拜访。

•媒体上镜。

•主持会议。

＊正式商务装需要传递出的形象信息：保守、可靠、权威，对于男士来说正式商务装的着装方法就是整套西装加领带，细节遵从如下原则：

•西装颜色——深蓝、深灰。

•长袖衬衫——素色（白色最正式，其次是淡蓝色、浅灰色等）或细条纹。

•领带——素色或小型重复图案（小圆点、斜条纹等）。

•皮鞋——高级绅士皮鞋（天然牛皮、薄底、干净、有型）。

•适当搭配高级配件——精致手表、皮带、笔等。

＊女士的正式商务装的着装方法就是裙套或裤套。细节遵从如下原则：

•整套长袖西装配窄裙或西裤。

•高级素色长袖衬衫或内搭。

•西装色彩多为中性色。

•高级淑女鞋（高级真皮，黑色等深色）。

•适当搭配高级配件与饰品（精致、典雅、同质、同色）。



正式商务男装举例

什么场合适合穿有品位的商务休闲装（Smart Casual）？

•参加商务社交活动。

•与客户用餐。

•与客户喝下午茶。

•参加较休闲的商务活动。

•参加公司培训。



正式商务女装举例

＊商务休闲装传递出的形象信息：品味、亲和、有能力，男士商务休闲装的着装方法就是单件西服、衬衫，细节遵从如下原则：

•单件休闲西装（质地可偏休闲，可含棉、麻、丝、毛等成分）。

•有色衬衫、细致图案、立领衬衫。

•可以不系领带。

•高级卡其布棉麻与毛质长裤。

•开襟毛衣、套头毛衣、高级夹克。

•皮质休闲鞋及配饰。

＊女士商务休闲装的着装方法就是正装外套或针织套装，细节遵从如下原则：



男士品位商闲装举例

•小西装加柔性连衣裙。

•针织外套加裙子或裤子。

•色彩与图案变化要大。

•搭配精致的女性化配饰。

•搭配优雅的女鞋与皮包。



女士品位商闲装举例

什么场合适合穿轻便商务休闲装（Relaxed Casual）？

- 陪同客户旅游。
- 周末工作。
- 到郊外参加培训。
- 公司内部休闲社交活动。



男士轻便商闲装举例



女士轻便商闲装举例

*男士着轻便商闲装的一大原则就是至少要穿有领的上衣。细节遵从如下原则：

•状态良好的针织衫、Polo衫、格子衬衫（长短袖均可）。

•休闲夹克外套。

•较新的棉质裤子或灯芯绒长裤、较新式装饰的牛仔裤。

•不系领带。

•状态良好的休闲鞋及休闲配饰。

＊女士着轻便商闲装的着装方法：

•衬衫、针织衫、连衣裙。

•长裙或短裙，长裤或七分裤。

•状态良好的休闲鞋及配饰。

商务社交场合穿什么合适（Dress Code）？

商务活动进行过程中，免不了需要参加商务社交活动，下面我介绍一些商务社交的基本原则：

•商务社交场合需要较保守的装扮方式。

•男士日间可穿深色西装，或加上口袋巾在商务社交显得更为正式。



男士商务社交场合着装举例



女士商务社交场合着装举例

•女士避免过分性感。

•女士日间可穿着深色连衣裙加上小西装外套，晚间脱下外套加上披肩与饰品或针织

衫，换上晚装包、晚装鞋即可。

如果受邀参加国际性的、比较正式的社交场合，则需要根据请柬要求着装，如White Tie（最为正式的宴会，例如国宴，通常是燕尾服配白领结）、Black Tie（次正式的宴会，通常是无尾半正式小礼服配黑领结）。

案例：女商务人士6月份出国洽谈应该怎么穿？

首先来进行场合分析，我们可以按时间顺序来进行：

＊第一个场合：乘机前往商务目的地

着装建议：参考轻便商闲装，以舒适、轻松为主。



女士轻便商闲装举例

＊第二个场合：乘机抵达，小型商务宴请

着装建议：参考商务社交装，展现精致、有品位的形象。可根据需要调整正式度，想表现轻松一些的话，男士不用系领带，配上一条别致的领巾或口袋巾即可（如果搭配口袋巾，要注意颜色最好与衬衫或西服有呼应）；女士可戴耳饰或项链，不宜全套，加上丝巾或披肩

即可；注意淑女鞋、晚装包宜精致[免`费`分`享wei`信shu fou fou]。



女士商务社交着装举例

＊第三个场合：白天正式商务会议

着装建议：根据商务会议的正式度，可选择正式商务装或经典商闲装（经典商闲装：男士可不用整套西服，配套西服即可）。展现专业、可靠、有能力的形象。



男士正式商务装举例

女士正式商务装举例

*第四个场合：参观公司、厂区等商务活动

着装建议：可着品位商闲装，展现亲和、高效、善沟通的形象。

＊第五个场合：对方工作人员陪同当地景区旅游

着装建议：着轻便商闲装，展现自然、轻松、有活力的形象。

新产品发言人应该怎么穿？

＊传递形象信息：专业、权威、可靠、善沟通。

＊着装建议：根据公司所属类型，可着正式商务装、经典商闲装或品位商闲装。特别提示：注意“三度”，即服装的合体度（男士服装尤其注意肩部、袖长、衣长以及领围等部位的合体度）、面料做工的精致度、服饰搭配的对比度。根据希望传递的形象信息，可以选择色彩类似的搭配方式，体现亲和、沟通的印象，也可以选择偏对比的搭配方式，展现专业、权威的形象。



新产品发言人着装举例

商务社交需要注意的细节

*男士：精心洗脸刷牙；胡子修饰干净；鼻毛妥为修理；指甲干净整洁；多汗体质先擦止汗剂；可喷点儿古龙水。

*女士：精致妆面；手指甲精心修饰；脚指甲精心修饰；小心去除腋毛和腿毛；喷适合的淡香水。

在商务形象设计的原则中，一个成功的商务人士的配饰应该是少而精，即设计简单，精致大方。配饰如同画中的点睛之笔，如果过多会让人感到俗气，没有任何积极的意义，相反会带来消极影响。例如，现在已经不再流行的领带夹。还有，如果你不属于任何政治团体，请摘掉领徽，这更有利于树立你的商务形象。

男士不可忽视的重要配件

•领带：它是男人的自我宣言。首先要系好领带，这是男人生活中最严肃的一步，也是男士们展示自我风格和表达自我的工具，并学会用色彩来进行沟通。

•袖扣：一件法式衬衫的袖扣，很能彰显着装者的品位。

•口袋巾：在比较正式的商务社交场合可以系领带再加口袋巾，在非正式的商务社交场合，完全可以不系领带，只用口袋巾来表达你的品位与个性，但需要考虑与外套、衬衫的色彩搭配。

•腰带：这是男士的重要配件，优质牛皮，腰带扣形状要简洁大方，不要有大的商标符号或品牌标识。黑色最为经典，深棕色表达亲和，一般与皮鞋同色。

•皮鞋和袜子：鞋是身份的象征。干净、优质的皮鞋传递着杰出、优秀、可信的信息。一双与皮鞋相匹配的袜子也非常重要的，原则上袜子与裤子同色，大多偏深色，如蓝、灰、黑等，长及小腿，防止露出腿部皮肤。

•笔：笔不仅用于写字，它还是你的代言物，它在告诉别人你虽然是一位普通人，但是一个优秀的人，是一个讲究细节与品位的人。

•公文包：选用国际公认规格的公文包，用深棕色或黑色的牛皮、羊皮包，不要用肩背式、夹式或箱式的皮包，放弃“砖头”包。

•当然还有几件物品也很重要：手表、眼镜、钱包、手套、戒指等，仍然以设计简单、精致大方为原则。你身上的每一个小“附件”都在告诉别人你是谁，它们也是完美商务形象值

得投资的行头。

女性服装正式度调查表

	正式				适中				休闲
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
形式	裙套装	裤套装	配套西装		连衣裙加外套		针织套装		衬衫
外套	有领		无领		束带式		拉链式		针织
袖长	长袖			七分袖		五分袖			短袖
裙子	及膝窄裙		长窄裙	膝上窄裙		A字裙	百褶裙		长宽裙
色彩	黑色深灰深蓝			咖啡米白		墨绿酒红	鲜艳色		粉彩色

资料来源：该图标及说明来自于台湾形象专家Irere。

男士服装正式度调查表

	正式				适中				休闲
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
西装	整套套装		配套套装打领带		不打领带		其他外套		不穿外套
色彩	深蓝深灰黑				中灰			浅色与大地色	
面料	细毛料			粗毛呢				绒、丝、麻、棉	
图案	素面	人字纹		千鸟格	条纹		格子（越大越明显越休闲）		
衬衫	白领法式袖				尖领、标准领、宽领、短领			扣领	立领
色彩	白色		浅蓝浅灰浅米		浅黄浅绿		粉红紫鲜艳色		深色
领带	素面斜纹小几何图案				小圆点	草履虫		抽象或大图案	
色彩	深色（绛红色、深蓝色体现权威）					浊色	艳色	浅色	粉色

资料来源：该图标及说明来自于台湾形象专家Irere。

商务衣橱的构建

衣橱是个人形象的基础，服装是一种可穿戴的艺术，将艺术元素与个人特质相结合，达到和谐统一，构建一个为你所用的专属衣橱。

＊策略一：构建胶囊衣橱。初级衣橱可选择5~8件可以相互匹配的衣服，结合配饰可搭

配出12~28套以上，能满足不同商务场合的需求。

＊策略二：购置基本款为核心单品。选择服饰线条简洁易搭配的单品作为基本款，搭配有细节装饰的款式，可创造出独具个性的服装效果。

＊策略三：选择中性色为衣橱基础色。中性色是除黑、白、灰之外的偏深、偏浊等不鲜艳的颜色，通过深浅对比的搭配，以及与适合自己的彩色系进行搭配，可传递出具有感染力的服饰形象。

＊策略四：明确个人风格。在商务场合相对清晰的服饰语言下，再适当结合富有个人特点和风格的服饰，通过对服装的款型、面料、颜色的不同选择和搭配，创造出鲜明生动的商务形象。

＊策略五：定期的衣橱评估。由于个人身份、场合、身材等各种因素都存在可变性，因此，建议定期对衣橱进行评估、分析，适当淘汰和补充所需的服饰更新形象。



衣橱图举例之一



衣橱图举例之二



鞋子摆放举例

---

[1] 本文由特约作者电通公共关系顾问（北京）有限公司顾问王沁云所作。

附录1　MYimpact塑造我的影响力

读到这里，你也许会觉得这是一本很特别的演讲类书籍，因为你会发现所有的演讲技巧最后都落实到了真实发生的场景中，而不仅仅是纸上谈兵。我们之所以很注重本书内容的实用性，是因为我和马丁都相信演讲不是高高在上的艺术，而是可以落到实处，创造价值的技术。

对于企业家来说，演讲的目的是什么呢？我想并不是为了走走过场或者博取公众眼球，企业家演讲的终极目的是实现自己的影响力。

影响力的体现方式有很多种，政治家运用影响力来赢得选举，商人运用影响力来兜售商品，演讲者的影响力体现在你说的每一句话能否影响台下的观众。即使你的朋友和家人，不知不觉之间，也会把影响力用到你的身上。而且，我和马丁都认为演讲所能实现的影响力不仅针对企业家，对任何人都有价值，无论你是新闻从业者、政府公务员、需要给客户提案的业务员，都需要提升影响力。

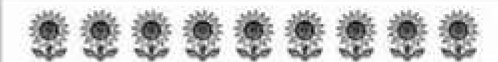
这是通过演讲实现影响力的方式。

想要实现这一目标，不仅仅靠你说的内容，更重要的是你需要通过有效的方式去呈现。

这本书完整记录了如何从形象、声音、内容方面打造你给对方留下的印象，你可以有计划地遵循书中的方法进行训练。

为了帮助更多人自我提升，我结合了梅拉宾理论和马丁的基础教练方法，以及中日商务领袖的培训经验，创立了适合中国企业家的训练课程——MYimpact。与此同时，我们还开办线上MYimpact集训营，线上线下结合，利用碎片化时间帮助学员重新认知自己，让学员在主动思考和反复刻意训练后，短期内迅速提升自己呈现给他人的印象，提升自身影响力。

线上训练的不少学员反馈：



🌻🌻🌻🌻🌻🌻🌻🌻🌻

🎯【3V每日基础课】

🎤Vocal练声
1）腹式呼吸10分钟（or long breath diet）
2）大声朗读15分钟

💃Visual练体
3）靠墙站立10分钟
4 ）出汗运动15分钟

📖Verbal练言
5）收获记录10分钟

🌻🌻🌻🌻🌻🌻🌻🌻🌻

🎯【每周日布置作业，二-六陪练总结】
和同伴互录1分钟！视频，回答周日提问
每天3人共5天陪练，My.Co点评
按入营顺序，周二到周六20点前提交作业

Q10 你对同伴的第一印象是什么？
Q11 你觉得他在演讲时的优点





MYimpact课程在线上课资料

Date:________ Place:________ Coach:________ Participants:________

The First Impression		
3V		Diagnosis
Viual	Stance	
	Hands	
	Eyes	
	Face	
Vocal	Breath	
	Speed	
	Pitch	
Verbal	Simple	
	Personal	

3V测试表

“从内而外变得更自信了。”

“通过腹式发声带着感情朗读，爱上了自己的声音。”

“身材变得挺拔，周围人说长个儿了，更精神了。”

"学会了掌控时间，1分钟讲要点。"

"不是讲自己想讲的，要讲让人听得懂，并进一步促进行动的。"

每次给客户培训后，对方会很自然称我为"老师"，但我更愿意称自己为陪练。我们不是高高在上地指导对方，而是陪伴客户、帮助对方成为更好的自己。这并不是一蹴而就的事业，提高演讲力和影响力是一个相对漫长的过程。

我和马丁在最初策划MYimpact课程时，就将其定位为一个体系化的课程，核心是人与课的统一，以人为本，定制课程。首先，我们会发掘客户的最佳状态。通过完成3V测试表（如上图所示）以及反复观察客户的演讲视频，我们挖掘其优点和特点，然后帮助客户找到最合适的理想状态。

然后，根据我们会针对客户的自身情况，定制一套完整、系统的训练计划，划分不同的阶段，根据不同的阶段设定目标，逐渐缩小理想状态和现实状态的差距。

我和马丁都相信服务的目的是"成就你我"，我们希望给客户提供长期、体系化的课程，让对方能彻底转变，所以我们更希望对方能提前一个月准备，提前做好计划，长期学习。但是，如果想针对发布会或者其他演讲场合进行演讲急训，我们也非常乐意提供急训课程，通常来说在上台前能努力"抱佛脚"的演讲者都会有比较明显的改善。我和马丁也乐意为更多的人分享关于演讲的入门认知，专门为30人以上提供的沙龙课程也是我们的服务内容。

"顾问式团队"也是MYimpact课程的一大特点。马丁能提供英文培训，而我主要负责中文和日文的培训，前期准备及后期报告由我公司专门的团队完成。我们的培训对象可以是需要在国际舞台，用英文演讲的演讲者；也可以是需要提升中文或日文商务演讲及个人影响力的人。

马丁和我的背景决定了MYimpact的国际化特性和在中国落地的可能性。马丁是国际顶级演讲培训师，因为曾服务过不少政治领袖，有媒体称他为"国王的导师"。他从事这项工作已经25年了，如果不是深信这项工作能实现的价值，大概也很难坚持。而我也期盼用自己的经验帮助更多企业家提升自己的影响力，因为影响力就像水面上的漩涡一样，会由点到面地传递能量。

附录2　相关报道

2016年4月，马丁第一次接受了中国媒体的专访，首次面向中国读者谈及自己对“演讲”的独特理解，讲述了自己做演讲培训师的有趣故事。以下是中国一流财经杂志《商业价值》和《成功营销》对马丁·纽曼的专访实录。

像国王那样演讲 [1]

一次成功的演讲，可以改变一个国家甚至民族的命运。在以英国王室故事改编的电影《国王的演讲》中，新国王因为口吃一直不敢与人沟通，但是在战争即将波及自己的国家时，他通过演讲导师的训练，最终做出了精彩的、鼓舞人心的演讲，振奋了国民的斗志和保卫家园的决心。马丁·纽曼（原文作Martin Newman——编者注）现在的身份，就是国王背后的那个教练。

“请问，您比普京还忙吗？”

马丁引以为傲的“学员”不计其数，同为英国人的前首相卡梅伦，是他最喜欢提及的一个案例。可以说，卡梅伦最终赢得首相大选，与马丁的训练密不可分。

在最初接触卡梅伦时，他还只是反对党党魁。在英国的制度下，每周首相要到议会里回答反对党提出的问题，形式上基本是双方激烈交锋辩论的过程，并在电视中进行直播。当时的英国首相是戈登·布朗，他比卡梅伦年长，身型也更高大，与卡梅伦辩论的时候，戈登始终处于优势。“那种画面就像是在拳击台上，重量级选手在暴打一个轻量级选手，双方实力悬殊。”马丁告诉我们，卡梅伦的团队就在那时找到他，希望尽快扭转形势。因为在那段时间里，公众已经形成了“卡梅伦辩论不过戈登”的负面印象。

接到这个邀请，马丁首先看了很多个小时的辩论录像，观察双方演讲时的细节，最后马丁注意到，戈登·布朗非常懂得如何运用自己的声音，他每讲一句话，语气都很厚重、有力，通过语气和音调展示出“我大权在握”的强势形象。而当时的卡梅伦在激烈辩论的时候，嗓门总是越来越高，声音越来越细，到最后的关键时刻，所发出来的声音就像小孩的声音一样微弱。

很多时候，辩论成败的关键并不是内容，而是那些辅助内容的表达方式。“让声音沉下

来。”马丁对于卡梅伦的训练就这么简单。通过对声音的把控，卡梅伦逐渐在辩论中展现出自信，并最终把布朗踢出局。“虽然是很小的一个细节，但是通过纠正这样的细节，关注这样的细节，的确能改变你给他人的直观印象。”马丁向我们强调。

成为全球著名的演讲导师后，很多企业家找到马丁，希望通过训练可以让站在国际舞台上的自己获得更大范围的瞩目。但是这些企业家面对训练时往往会向马丁抱怨：“我没时间练习！”听到这儿，马丁会耸耸肩反问对方：“请问，您比普京还忙吗？”

之所以提出这样刻薄的问题，是因为普京曾邀请马丁作为自己的私人演讲顾问，而这段合作经历也让马丁对普京更加敬重。

众所周知，普京的母语是俄语，他的德语也很流利，但是他几乎不会英文。为了获得2014年冬奥会的主办权，普金必须用英文进行演讲，为此，普京的团队请马丁为普京进行演讲指导。马丁告诉普京：“我们可以用非常简练的英文去表达，但您仍然要提高英文水平。”普京想了想说，自己年轻时特别喜欢披头士的歌，所以他觉得，可以用学歌的方式帮自己提高英文水平。马丁提醒普京，学习语言并没有捷径可走，普京则回答他，自己愿意为了一次成功的演讲投入很多精力。

“所以，像普京这样位高权重的人都可以为了沟通，为了一次演讲投入时间和精力，当其他人再抱怨没时间时，我会问他，你是不是觉得这次演讲很重要？如果是，那就值得你投入时间。”当然，最后普京做的英文演讲非常成功，并为俄罗斯赢得了2014年冬奥会的主办权。

态度决定成败

“很多人可能都有这样的疑问，花这么长的时间准备值得吗？可能花一两个小时就行了。当然，你花时间准备跟你不做任何准备肯定不一样。但是，如果你要达到预期的效果，就必须进行大量的练习。”

马丁20年来所总结的经验，可以帮助一个演讲者尽快达到“成功演讲”的效果，但即使再快，也要演讲者投入时间进行彩排。马丁告诉我们，一次演讲所需的培训时间非常精确，如果是母语演讲，每1分钟演讲的内容要花30分钟进行练习；如果是用非母语演讲，1分钟的演讲内容则要花1个小时的时间去练。这样算起来，如果要做一次40分钟的演讲，演讲者要花1200~2400分钟，也就是20~40小时的时间进行练习。

马丁成功扭转乾坤的另外一个例子，是关于日本申奥团的故事。

在屡屡演讲败下阵之后，日本申奥团队邀请马丁担任东京申办2020年奥运会演讲的培训

师。马丁要求团队的演讲人员在他面前做一次演示，并用视频记录了全过程。之后，马丁问对方：“你们希望自己给别人留下怎样的印象？”日本团队答：“闪耀。”马丁重新播放视频，但是这次他关掉了声音。无声的视频里，演讲者们的肢体语言更加突出，他们显得拘谨、害羞，总之没有“闪耀”的感觉。

“‘闪耀’这个词的内涵就是特别的温暖、友好、积极、活力四射，像太阳一样。我们就以这些关键词去把握每个人所呈现出的效果。”马丁带领成员们一遍遍反复练习，直到每个成员都展现出闪耀的光芒为止。最终日本团队获得了成功，拿下2020年奥运会的主办权。

“演讲中的声音包含了很多情绪，同时它又能激发出很多的情绪。就像是一块黑色的金属，如果没有打磨的话，它发出的声音会非常平淡，如果我们把这块金属进行打磨，让它发亮，它就可以发出激动人心的声音。”马丁对于演讲者的指导，往往是从特别的角度去帮助他人更好地与公众沟通，他需要演讲者先明确自己演讲的内容，想要传递怎样一种情绪，然后再反思自己所呈现出的状态是否达到了这个目的。“听起来非常简单？但是做起来需要非常多的努力！”马丁严肃地说。

一个撰稿人的反击

年轻时的马丁是位作家，他写过诗，写过剧本，为杂志写过专栏，也给政客、企业家写过演讲稿。然而后来，马丁发现，有时候自己写的精彩讲稿被政客或者企业家的平庸演讲彻底毁了，有时候却相反，虽然讲稿一般，却被演讲者精彩的表现展现出了极佳的效果。马丁意识到，好的内容不等于好的演讲，好的演讲是可以通过练习实现的。

“从那个时候我就知道了，演讲者本人要呈现他的重要性。比如希特勒，如果你看希特勒的讲稿文本，你会觉得那个文本写得特别糟糕，内容很空洞，也没有什么逻辑性，文法和词汇也不出彩，但是希特勒表现出的演讲效果却特别好，甚至能够蛊惑人心。”所以，演讲最核心的部分可能不是内容本身，而是如何呈现。

电影《国王的演讲》自始至终都在讲如何让国王有一种自信的态度，然后把他想讲的话流畅地表达出来。就这样马丁从自己撰写演讲稿开始，试着帮助演讲者找到适当的方式去展现自己。

几乎每个演讲者都会有这样的经历，上台的时候还自信满满，感觉一切都挺好的，但是，很快就发现听众里有的人已经昏昏欲睡，有的人已经心不在焉了。在这种时候，演讲者开始手心出汗，脑子一片空白，甚至忘词。“我发现这其实是人的一种本能，是从人进化的进程中留下的一种基因。当你站在讲台上，你就会觉得别人在看你，他们都是你的敌人，然后，感觉自己变成了一个受害者，正被对方攻击。我观察发现，这种情况下，如果发言人是男性，他就会护着自己的小臂，如果是女性，可能就会双臂交叉。这都反映出他们内心本能

的恐惧。”马丁首先希望演讲者认识到，紧张是所有人都不得不面对的问题，不必为此羞愧、自责。当你直面自己的紧张时，反而能放松下来。

一般人觉得，演讲是智力活动，应该把重点放在头脑上。但是实际上，演讲是一种体力活动，就像打羽毛球，或者跑步等运动，很多演讲者忽略了一个要素——控制自己的身体。当演讲者主动引导、控制自己的身体时，才可以让自己镇静下来。

在马丁的心目中，在国际舞台上表现最成功的两个中国演讲者，一个是李克强总理，一个是马云。李克强总理出访时的演讲经常使用中文，即使听不懂他在说什么，国际上很多人还是对他有一个很好的印象，因为通过他的肢体语言，他的气场和他脸上的表情，人们可以判断出他是个积极、热情的人。马云英文很好，又非常自信，在国际舞台上的演讲总能引起关注。“记住，最终你给别人留下的是一个印象，而不是你演讲的具体内容是什么。”

中国企业家的演讲痛点

1971年，美国加州大学洛杉矶分校的阿尔伯特·梅拉宾（Albert Mehrabian）教授提出了“梅拉宾法则”：一个人对他人的印象，约有7%取决于谈话的语言和内容，音量、音质、语速、节奏等声音要素占了38%，眼神、表情、动作等形象因素占比55%。也就是说，哪怕你听不见对方说话的声音，也能理解对方想要表达的至少一半以上的内容。

这个理论还可以通过神经科学来进行反证，大脑当中负责处理视觉信息的神经占55%；处理声音等信息的神经占38%；负责处理语言、文字这样的信息的神经仅占7%。所以，人们看到的信息，更大程度上影响了最终感受。

虽然内容只占7%，但内容对于发言人比对听众更重要。因为一篇精彩的演讲稿件会激发演讲者的情绪，可以使演讲者不自觉地在潜意识里调动自己，因此讲稿并非鸡肋。

虽然马丁在国际上有非常多成功的教学案例，但直到2016年，他才因与电通公关的正式合作而进入中国。过去10年，中国在海外的投资总额达到了1万亿美元，越来越多的中国企业家在国际上频频发声，其中一些人因为糟糕的演讲效果遭受了不少打击。2016年年初，电通公关顾问郑燕总经理与马丁在经过两年多的磨合后，正式签约合作，今后马丁将定期来中国为电通公关的客户进行辅导，今年二位还将合著一本由中信出版社出版的，有关商业演讲的中文书。

在观察了许多中国企业家的演讲后，马丁发现很多公司要发布一个产品，往往是采取几乎一模一样的内容模板，并且都是围绕产品本身进行介绍，这导致演讲人并没有发挥的空间。马丁好奇为什么没有人分享有关这个产品的故事，比如这个产品的创意是如何产生的？自己对这个产品有什么感受？自己的孩子是不是也用这个产品？他们又有什么样的感

受？“一篇精彩的演讲稿，背后一定要有真实的故事。让别人可以通过你讲的内容感受到这个产品。”而这恰恰是中国企业家在演讲时缺乏的内容。

采访中，马丁喜欢强调“真实的人”这个说法，因为他觉得每张面具下面都有一个鲜活的灵魂。就像在工作之余，马丁也是个兴趣广泛的人——他喜欢阅读、攀岩、旅行。而好的演讲就是摘下面具，展示那个鲜活的灵魂。

（摘录文章时有改动。——编者注）

普京的导师：中国投资人为什么花1万亿美元还交不到朋友[2]

如果演讲的目的只是传递信息，为什么不干脆发封邮件了事？商业领袖通过演讲提高个人和企业的影响力，而演讲其实是一场调动视听的综合表现，从某种程度上来说，如何通过演讲者的声音、姿态、表情等创造出适合的情绪真正影响听众，甚至比所说的内容本身更重要。

看过电影《国王的演讲》的人，都对乔治六世的导师罗格十分钦敬，国王每一次鼓舞人心的演讲，背后都有罗格的身影。马丁·纽曼也是这样一位导师，在中国也许不为人知的他，其实是许多国家领导人精彩演讲背后的功臣。

马丁最初从事撰稿、创意类工作，期间为企业领袖大量撰写演讲稿。在这段时期，他发现即使一份演讲稿写得特别出色，演讲者有时也未必能呈现出理想的效果，反之亦然。这让他意识到传递内容的方式其实比内容本身更重要，最终促使他从撰稿人转型成为演讲导师。在他的导师生涯中，曾指导过英国首相大卫·卡梅伦、俄罗斯总统普京，在指导日本东京申办2020年奥运会成功后，70%的日本民众认为日本申奥成功与马丁的指导密不可分。目前，马丁来到中国，与电通公关一起，帮助中国“走出去”的企业家通过自我认识和发掘，在演讲中展现最好的自己，打破中国企业家在外国人心目中的刻板印象。

马丁说，在西方人眼中，中国人看起来都是一样的，他们不是有血有肉的个体，只是“中国人”这个群体中的一员。而与电通公关的合作，就是一次打破他对中国人固有印象的过程。

两年前，马丁在日本东京结识了电通公关的总经理郑燕，在他最初的印象中，这不过是一位中国女CEO。所以，当郑燕向他发出邀请时，他并不清楚这个想与自己合作的人究竟是谁，但他仍然决定接受邀请来北京看个究竟。

郑燕打破了马丁最初对她的印象。在马丁的北京之旅中，他们聊了很多，话题不局限于合作，还谈到了文化、家庭、孩子、红酒、美食等，郑燕向他展示了一个有血有肉、十分鲜活的中国职业女性形象——她既有成功的事业，又懂得享受生活，是一个懂得如何平衡工作和生活的现代女性。这最终促使马丁相信，郑燕是一个值得信任的理想合作伙伴。

对马丁来说，这次北京之旅让他重新认识了中国企业家，也为他开启了一扇进入中国市场的大门。

在接受《成功营销》记者独家专访时，这位英伦“大叔”充分展现了英国人的幽默，他时而开怀大笑，时而一副沉闷状，时而又用毫无起伏的声音模仿无趣的演讲者。他在不同的语境中自如地切换情绪，配合自己的表达，这些身体语言也更好地诠释了他一直强调的一个观点：演讲是一种情绪的传递。

演讲是情绪的传递

现在，越来越多的企业家开始走到台前，面对股东、消费者，阐述企业精神、品牌理念或者介绍新产品。面对公众演讲，一个好的故事固然重要，但讲故事的方式也十分重要。并非每个企业家都是乔布斯、马云，一些人由于缺乏面对公众讲故事的技巧，给外界留下差强人意的印象，无形中阻碍了企业在国际市场上的发展。

马丁提到一组对比数字：在过去10年里，中国对外投资总额达到惊人的1万亿美元，而根据一家机构对全球250多个国家的调查，中国投资者的吸引力在几个主流国家和地区（美国、欧洲）中排名靠后。中国企业家要“走出去”，就需要在国际舞台上为自己打造一个更鲜活、更值得信任的形象，而这就需要有效的沟通。

在马丁的印象中，中国企业家在日常生活中非常友好而温暖，但一到了商务场合，他们就会换上一张扑克脸，让人摸不透他们在想什么。

“扑克是一种最后只有一个人赢的游戏，如果你是一个严肃的谈判者，扑克脸也许不是一件坏事。但如果你想积极地促成多方合作，扑克脸并不好。这相当于是在告诉别人：我要赢走你的钱。”马丁对《成功营销》记者说道。

所以，当你板着一张扑克脸时，就算你说得天花乱坠，也已经向外界传递出一种不友好的情绪，而这种情绪会影响外界对你的判断。在马丁曾经培训过的企业领导中，很多人需要对股东做演讲，他们讲的内容大多与数字有关——利润、产量等，他们认为这是投资者所关注的。但马丁接触股东后发现，他们并不关心数据，相反，他们关注到的是：董事会主席看起来自我戒备感很强；CEO和CFO（首席财务官）看上去关系不太好，等等。这说明，事实上，股东更关注对方传递出来的情绪。

“我们为什么要开会，为什么要耗巨资召集那么多人来听演讲。如果只是传递信息，为什么不直接发封邮件，或者在网上发布。我们之所以需要和人见面、共处一室，是因为人在交流的过程中会自然产生情绪，这里的情绪可以理解为对方通过我们的声音、表情、姿态、语言等信息所产生的感觉。”马丁说道。

因此，他认为，相比内容，更重要的是我们传达内容的方式，比如对声音的控制。他举了这样一个例子：英国首相大卫·卡梅伦的团队曾找他为卡梅伦做演讲辅导，当时的卡梅伦是反对党的党魁，他在每周的议会辩论中总是输给当时的英国首相戈登·布朗。在观看了两人辩论的录像后，马丁注意到，戈登·布朗的声音沉着有力，展示出一副“我大权在握”的强势形象，反观卡梅伦，随着辩论越来越激烈，他的嗓音越来越高，到最后就像小孩子声嘶力竭时的声音一样尖利。马丁说，对卡梅伦的辅导，就是让他的声音沉下来，通过对声音的把控，把辩论从“重量级VS轻量级”变成两个重量级对手之间的较量。结果大家都知道，卡梅伦把戈登·布朗踢出局，成为现任英国首相。

关注和纠正演讲中的一些细节，就能改变我们留给观众的印象，马丁说。

你不是乔布斯，你是你自己

正如马丁所说，演讲是一种情绪的传递，所以在演讲之前需要明确一点：我到底想要创造什么样的情绪，即给对方带去什么样的感觉。他提出三种创造情绪的要素：第一，形象。包括肢体语言，如何控制手势等；第二，声音。一些政治家、企业家说话声音没有起伏，这会让人觉得很无聊，不想继续听下去；第三，内容。比如你所说的话、你的用词会给人带来不同的感觉。

前两者是身体语言，马丁说，很多人都以为演讲是一项脑力活动，实际上它更多的是身体的活动，当一名演讲者四肢僵硬地站在舞台上，观众也会紧张，这反过来又会影响到演讲者的情绪，然后再影响到观众，陷入一个恶性循环。

但这三种要素对不同的人并非千篇一律。有很多人找到马丁说：“我要怎么像乔布斯那样演讲？”一般他的回答总是让人很失望：“或许我知道答案，但你不是乔布斯，你是你自己。”他说，他的方式是先了解这个人，例如观看这个人的演讲视频，然后找出他的特点以及不足之处，再有的放矢地制订方案。

“我想帮人们实现的是更好的自己，而不是成为别人，不是成为美国某个科技巨擘的中国版本。”马丁说。

企业家希望通过公开演讲，把自己打造成一个代表企业的个人品牌，正如乔布斯之于苹果，马云之于阿里巴巴。随着社交媒体的兴起，这成了公开演讲之外，企业家与公众直接交

流的另一个途径，也是一些企业家打造个人品牌的重要途径。

马丁说，社交媒体是一个人与人交流的平台，所以企业家如果要运用社交媒体，应该更多地把它当作与人对话、倾听的工具；其次，企业家得学会讲故事，得学会经营自己的社交媒体。所以，企业家要自问两个问题：第一，我发的东西有趣吗？第二，我讲了一个好故事吗？

（摘录文章时有改动。——编者注）

郑燕：公关企业转型重在升级，功力必不唐捐 [3]

目前中国进入新经济时代，各行业也面临转型升级带来的挑战，随着互联网时代的到来，传媒产业也受到了深刻的影响，关于企业自身改革的话题逐渐被提及，扩大产业边界，拓宽业务领域，加速产业布局，无疑是传媒企业的转型方向。然而有着多年公众传播经验的电通公共关系顾问（北京）有限公司总经理郑燕有着不同的领悟，她认为公关公司转型的思路不该拘泥在如何“改”，而是将目光聚焦在如何升级上来，深耕细作特色业务，才能最大限度地发挥产业优势。

Q：您认为当前公关公司转型关键点是什么？贵公司作为领先的公关公司又是如何理解转型的？

A：现在很多人都在谈转型，因为企业进展到一个阶段都需要依据市场的走向进行自我调整。在我看来公关公司转型是一件很大的事，很多人对公关公司的概念还停留在组织活动、媒体发稿的层面，事实上从新闻发言人培训到适合社交网络快速发展的声誉管理，公关能做的事情很多，而且随着社会及媒体等大环境的变化而不断变化，其根本是创造人与人之间的连接。转型的过程中一定需要明确自己能做什么，我觉得这个很重要。

不久前我刚刚在一个活动上做了一个名为《你的IP你做主》的演讲，之后很多企业领导人都很兴奋地问我是不是要转型做演讲培训，因为大家对公关公司的印象还停留在写稿和发稿，一直运作在“幕后”，现在有人看到我们把业务搬到“台前”，加上很多人觉得“如何提升影响力”不像是传统公关公司以往聚焦的话题，所以下意识的觉得我们是通过“演讲培训”在进行企业转型。事实上，关于新闻发言人的培训业务，我们8年前在国内就已经开始做了，日本电通公关成立近60年做了7000个以上的高层培训项目，当时的初衷很简单，就是希望能帮助客户把发布会开得更成功。台子搭得再好，唱戏的发言人没表达好就会事倍功半。从幕

后帮助客户提升表达，把反复实践行之有效的经验汇总并拿出来分享，以达到引导更多人能够提升，我更愿意称之为“升级”，我觉得这并不是“转型”，而是“升级”。

Q：作为行业精英，您既是行业的亲历者，也是见证者，回忆从业经历您觉得公关公司诸多业务板块中让您体会最深的是什么？

A：我是跨行业进入公关领域的，从酒店到美国咨询公司，再到广告公司，又到公关，经历过不少挑战，这些挑战确实也成就了现在的我，我体会最深的就是“危机应对”和“高层培训”，而且经历过的四个行业五个公司中，发现没有什么比现在从事的中国公关更难做的了，政治、经济、食品安全都是危机频发区。有位日本跨国企业老板打趣地说我3年在中国积攒的公关经验比日本总部的人10年积累的经验还要多，以前我在本部里做中国相关公关业务，一个人搞定提案、报价、邀请媒体、写稿子、发稿子，也包括客户的发言稿，5年前回国开始开拓管理业务，随着队伍的不断壮大，我也在不断思考如何不断提升团队的专业度和服务质量。我们也许不是最好的，也不是规模最大的，但一直在努力成为最用心、最具成长力的团队和公司。

“MYimpact领袖影响力培训”是我们公司诸多业务中的一个亮点。现在国家也提出鼓励有实力的中国企业“走出去”，但很多有实力的中国企业家并不知道如何在国际舞台上宣传自己。目前在中国，有中日美三国企业工作背景，了解广告公关业务还能做高层培训的人几乎没有，能用中、日两国语言做高层培训，还能和世界顶级教练合作英文演讲培训的也许只有我一个。我会继续身体力行，培养更多愿意成为教练的公关人才，帮助更多中国企业家提升个人影响力，以更好的姿态展现在世界舞台。今年我们还开始了和给原英国首相卡梅隆做过个人指导的顾问马丁·纽曼合作，结合提升影响力的方法论和实际案例梳理成书，2016年11月份会由中信出版社出版。

Q：诚如您所言，“高层培训”确实在公关公司领域内涉及较少，那么您又是如何将这一业务带到现在的工作中呢？它对整个公司发展产生了怎样的影响？

A：这个可能跟我的个人经历有关，我人生第一份工作是在一家中日合资的酒店里做总经理助理兼翻译，在那期间我经历了自己人生中第一次“危机应对”。当时有一名新加坡籍的女客人，每到晚上就脱光衣服在酒店里到处跑，这在那个时代是非常不能想象的事情。因为在当时能够住合资酒店的客人通常都是衣冠楚楚，大多很有地位，所以酒店保安和服务人员面对这个尴尬的问题都束手无策。我主动给她写了一封信，晚上通过门缝塞给了她，内容大体是说相信她是有身份、有社会地位的人，不是故意而为，但这种行为还是给其他人带来困

扰，同样作为女人，不希望看到她为自己意识不清醒时的行为后悔，希望她能自省并解决，最后这位客人第二天给我留了封感谢信就离开了酒店。当时公司总经理在员工会议上表扬了我，现在想想，那是我第一次处理“危机公关”。

后来我去日本留学期间学习市场营销后到美国咨询公司埃森哲担任策略顾问，之后又到电通总部担任营业兼战略策划人，负责国际品牌在海外的消费者调查、品牌管理及各国传播推广、跨11国的网络平台筹建等，参与了多个跨国企业及政府机构的沟通战略制订和执行。8年前我生完孩子后转到电通公关本部，从此职业内容聚焦在中国和公关。

“高层培训”是偶然的机会开始的，我更愿意称它为“陪练”，因为我们经常发现有些时候，客户在一场发布会中的各个环节都很完善，但是老板发言内容还没有准备好。第一次经历这方面的事情我现在还记忆犹新，那是在某年冬天中日敏感事件后，一个日本巨头企业在东北地区开发布会，这样的时间加之这样的地点，很多人都提着一颗心，但是因为种种原因，这个发布会还是如约进行。当时那个日企老板很紧张，加上当时的天气也比较冷，彩排的时候他拿着发言稿手还一直抖，我看到这个情况就借着和老板聊中国媒体现状的话题，实则帮助他缓和紧张的气氛，之后老板得以放松，发挥得好多了。这之后我就开始了对各种企业高层的陪练，这让我之前工作中所积累的一些经验得以发挥，也为日后的业务提供了思路。

我一度觉得公关的领域已经足够专一，但是这个行业真的很宽泛。真要想做好公关需要高度深度和广度，对人力素质和业务能力远比想象的高。我最初进入这个领域的时候，我的面试官告诉我：公关是一个制造新闻的行业，在工作中需要的引导能力和策略性是超出常人认知的。要想创造更多的价值，只有不断地学习，而且我相信“功力必不唐捐”，每个公关公司的员工也在随着企业一起升级。

Q：随着互联网的飞速发展，当前媒体行业呈现多元化发展格局，您能否就近年来客户需求变化，对传媒企业提几点感悟？

A：8年前，我们还在遵循危机72小时定律，现在已经没有人提72小时定律了，现在出现重大危机后1小时的判断和应对，会决定大局。随着媒体多元化时代的到来，确实会产生很多新的问题，比如行业细分化，很多科技领域的企业，他们所需要的发布会，不会再需要设计一个传统会场，领导大篇幅讲话，最后找媒体发稿的形式。我们在发布会开始之前就要对客户进行精准定位，意识到传播对象需要匹配哪种传播方式，带着如何才能做得更好的问题，倒推中间的每一步如何实施，而不是通常意义上开个发布会，邀请媒体写通稿。如何真正落实PR（公共关系）的精髓，这是我们在探索中一点点发掘和完善的。

还有，当前媒体渠道分散，导致控制负面影响的难度加大了，企业之间恶意攻击的几率也加大了，这都需要我们不停地转换思路。换做从前，消除负面影响也只是找权威媒体澄清层面。现在要力争在传统媒体扩散前引导舆论。譬如，我们对容易遭受舆论攻击的客户设计了“3D声誉管理系统”，将与消费者对话内容作为防御系统，24小时监测，并协助客户迅速分析判断。如果分析结果是机会，那么我们就创造积极的议题，如果分析结果是可能产生负面影响，那我们就会对负面影响进行分类，从制订处理计划到最终执行，这个过程会紧锣密鼓地进行。

不断完善自身技能，注重内容很重要，我觉得这也是媒体所面临的问题，互联网的一大特征就是快速，再火的新闻大多也不会超过一周的热度。那些曾经火爆的网络用语，也是快速流传快速消失。再比如现在直播做得很火，但是缺少内容，只是单纯依靠网红拉动流量，即便网红经济现在很热，也可能只是昙花一现，每个行业都有自己的精髓，精耕细作，才能最大限度地发挥产业优势。我希望打造一个“联结世界，成就你我”的平台，让加入的每一个伙伴都能够不断升级。

---

[1] 本文作者为《商业价值》记者董美圻。

[2] 本文作者为《成功营销》记者周瑞华。

[3] 本文作者为《北京青年报》记者杨洁。

致谢

致我的合作者：

感谢你在百忙之中抽空读完这本书，你的阅读也是我们之间的一次合作。

这是一个周日，和往常一样，我带着女儿去了家附近的咖啡厅。女儿在一旁安静地忙自己的事，我开始口述这本书的内容。过去几个月的周末，只要不出差，我都会来这家咖啡厅，花上2~3个小时口述录下新的章节。现在终于到了说“感谢”的时候。

首先感谢我的家人，谢谢他们宽容我的“不陪之过”，并且一如既往地支持我。

早在三年前，我就萌生了出书的想法，但因为公司经历重组，业务和管理事务都很繁忙，还要抽时间照顾女儿和陪伴家人，所以一直没时间付诸实践。因为出一本书并非易事，并不是作者一人码字就可以完成的。一年前，我的助理张潇月加入公司，从那以后这本书就算是“投胎”成功了。

目标需要有计划和执行才能实现，这个体会来自我从前失败的出书经历。5年前，刚回国赴任的时候，为了拓展业务，公司领导让我写了一本有关中日之间如何沟通的书。因为刚回国，公司一切事务都需要从头打理，所以我为了写书每天凌晨4点起床码字，花了10个月时间，写完了18万字，将近100个章节。但最后这本书出于各种各样的原因没能出版，最主要的原因就是没有提前规划，没有提前和出版社沟通。所以，这一次出书我非常谨慎，我不能投入太多精力，又希望这本书的内容能让真正需要的人有所获益，所以我组建一个团队兼职负责这本书的工作，包括寻找目标读者、策划内容、敲定写作方式，以及和马丁的反复沟通等。

从市场定位到具体内容，都由张潇月担纲完成。期间我们跟马丁还有中信出版社反复沟通多次，终于定下了内容的大致方向。2016年3月，刚从英国知名新闻学院毕业的罗微杨加入公司，并加入了我们的出书小团队。罗微杨的英文和中文文笔都很棒，她负责全书的润色和编辑工作。

我的工作特别忙，只能利用周末的时间口述内容，然后交由罗微杨整理成文。2016年4月中旬，罗微杨写完了第一节内容。我看完稿子后很开心，因为她不仅忠实记录了我口述的内容，还将原本比较零散的内容编辑成了好看的故事，并且帮我找到了一些有用的案例和数据。而在伦敦的马丁则高效地完成了他的部分，交由我们编译成文。

不到3个月，这本书已经初见雏形了。6月这本书的初稿完成之后，我们又花了3个月的时间对内容反复调整和修改。我每一次重读都会发现不满意的地方，而且3个月内我们又增添了不少新的培训案例，我们也选择了一些合适的案例补充进了书里。

这是团队合作的结果，让人感到振奋！合作，这是我热爱和坚守这份工作的重要原因。利益不是合作的全部基础，彼此价值观的认同才最让人幸福。出书团队的伙伴们都兼有其他工作，不是全职为这本书工作，但都非常认同这本书的价值，认同我和马丁合作的价值，才会为这件事情付出努力。

当初我问马丁："你为什么答应和我合作？"他说："除了我信任你，更因为我认同你的理念以及你做的事，而且你有一个执行力很强的团队。"

是的，我为自己的团队而骄傲。2016年7月，为了更好地落地，我们的团队为4个客户做了5场培训，在这个过程中，我们愈发认识到演讲对于中国商业领袖的必要性和价值。虽然之后我会有更多的培训案例，内容方面也许也还有遗憾，但为了能让期待的读者早一点看到这本书，我们尽了最大努力。

长期以来，很多人会认为公关行业不过就是搞搞媒体关系，然后发布下稿件而已。实则，内容是公关行业最末端的呈现，也是最重要的部分，而最终的效果与前期的议题设定密不可分。公关的角色是创造内容，而不只是拉拢媒体，创造好的内容是基于对社会、企业、消费者的深刻洞察，并找到三者的最佳结合点，设定出最具传播效应的议题，然后通过恰当的表达方式呈现出来。

这本书不是所谓的公关行为，没有一分钱商业合作，靠创造内容和话题来吸引感兴趣的合作伙伴，以便让更多需要的人看到。

一些看过初稿的企业家、资深媒体人纷纷表示："本以为只是针对金字塔顶端的国际商务领袖，看完后觉得很落地""不光对企业家，所有人都值得读""作为常登台的企业领导身同感受，要早知道练习方法就不至于那么难堪，看了自己的录像真想找个地缝钻进去……"

中国中钢股份有限公司副总经理王文军看完初稿后发给我一段读后感，其中就谈到了演讲对于企业管理人士的重要性。他写道：企业管理人员的演讲绝不仅体现个人的形象，更是市场和社会认识企业的窗口。代表企业说好每一句话，实际上是企业管理者重要的职责。

对于如今的商业世界而言，演讲就是一种十分重要的呈现方式，但现状却差强人意。很多时候，台子搭好了、媒体找好了，但最终却败在了最终的呈现。不会利用声音，不适应舞台、不懂怎么和观众互动等等成为了羁绊中国企业家的问题，而这本书以及MYimpact想要做的正是帮助中国企业家在舞台上充分展现风采，通过创造好的议题和内容，与消费者建立更

紧密的联结和信任。

特别感谢为书稿提出建议的各位专家人士：北大新闻与传播学院副院长陈刚教授，“懒熊体育”创始人韩牧老师，微创新研究中心创始人、爆品导师《爆品战略》作者金错刀，北京电通广告有限公司副董事长姜弘，营销网站“广告门”CEO劳博老师，“李翔商业内参”出品人李翔，《商业价值》杂志出版人刘湘明老师，资深策划人潘红梅老师，《成功营销》杂志执行出品人兼主编齐馨老师，中央民族大学文传学院硕导、优朋普乐传媒首席品牌官沈虹，“现代农匠”创始人魏寒枫老师，著名演员王珞丹，《商业价值》杂志总经理、IDC独立顾问万宁，中国中钢股份有限公司副总经理王文军，著名财经作家吴晓波老师，TSL教育咨询机构联合创始人朱蓓，以及信泽传媒集团CEO周重润老师。特别要感谢《第一资源》杂志主编程海涛老师，给我们提了非常详尽而中肯的建议。同时，也感谢所有接受我们培训的客户，是你们给了我们更多的经验，让我们不断成长。

2015年，在公司的高层沙龙上，我们确定了公司的理念——“联结世界，成就你我”。这句话的核心是“合作”，具体指我们与客户、员工、媒体、供应商的合作。“成就你我”意味着合作伙伴能彼此成就。之所以用“联结”而不是“连接”，是因为真正的合作一定是生命之间的深层联结，认同彼此的价值观，同时能共同成长。

一次晚饭的时候，我向马丁阐述了公司理念的含义。当时我正找人把这句话翻译成英文，已经换了好几个人，始终没能得到我想要的版本。于是我向马丁求助。他毫不犹豫地写下了“Serving Each Other，Connecting the World”，我看到这6个单词的时候眼睛一直在发光，因为这6个字恰到好处地传递出了我想要的感觉。这也说明我们的价值观很吻合，非常感谢马丁。

合作写这本书正好阐释了这句话。阅读这本书的每一位读者都是我们的合作者，因为你付出了自己的时间来支持我们的工作。希望这本书对你有用，哪怕是一点点的帮助，对我们来说也是巨大的回报。团队里的每个伙伴也在这个过程中收获良多，这也是一种成就吧！

在这本书出版之前我和马丁已经开展了多次合作，包括一起做沙龙，为客户培训等。最近，我和马丁的培训课程有了漂亮的logo，文字呈现是“MYimpact”。“M”和“Y”分别是我们名字的代表，也有“成为你自己”的含义。

我们不是帮助客户成为另一个乔布斯或马云，而是帮助客户找到自己，做自己，成为更理想的自己。其中的含义是领导人的影响力，因为我们主要是帮助企业领导人通过演讲提高个人领导力和影响力。

每一个人都在影响其他人，无处不在，无时无刻。而企业家这个特殊的群体，往往能够影响到更多的人。我和马丁都相信，中国正在加速进入国际市场，未来走向国际舞台的公司

会越来越多，中国企业家需要关注自己展现给世人的印象。

印象！一切都源于这两个字，他人对我们的评价和信任都依赖于我们给他人留下的印象。言行一致是我们中国人推崇的传统美德，对演讲而言，“言”指内容，“行”指动作、姿态、声音、表情等。只有当两者完美结合时，才能呈现出你所期待的印象。

再次感谢读者的阅读，谢谢我所有合作过的伙伴。特别感谢中信出版社的沈家乐以及所有为此书付出努力的编辑；感谢中央电视台财经频道张子奕为本书出谋划策；感谢前期负责和出版社沟通、后期校对的我的助理秘书王倩；还有帮助完善此书内容的来自我公司的荣晓红、周芳、法龙飞、田级友；帮助后期把关的侯婕；还要特别感谢北京龙之媒广告文化书店创办人，快书包网董事长、CEO徐智明，是他推荐我选择在营销传播领域最专业的出版社——中信出版社；最后还要感谢国际形象顾问王沁云老师为本书精心撰文，以及摄影师尚毅老师为本书拍摄插图。

希望这本书是一个新的起点，让更多的人能重新看待演讲，重新发现自己，并且展现更理想的自己。

郑燕

2016年10月22日

演讲的本质：让思想更有影响力

[英]马丁·纽曼 郑燕　著

电子书编辑：张畅
版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书
版 次：2017年1月第1版
字 数：138千字

纸书书号：978-7-5086-6935-9
出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

投稿邮箱：tougao@citicpub.com